

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Komunikace zaměstnanců společnosti se zákazníky  
The Communication of Employees with Customers

Student: Bc. Svatava Pejšková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, PhD.

Ostrava 2011

## **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy č.1 – 2 mi byly dány k dispozici společností České dráhy, a.s.

V Ostravě dne 27.4.2011

.....  
Svatava Pejšková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Blance Poczatkové, PhD. za čas strávený při konzultacích, cenné připomínky, komentáře a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Českých drah, a.s., za poskytnuté informace, konzultace i spolupráci při dotazníkovém výzkumu a diskuzích, bez jejichž ochoty by tato práce nemohla vzniknout. Rovněž můj dík patří rodině za morální i finanční podporu při studiu a tvorbu potřebného zázemí.

## Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>3</b>
2.1 Vymezení základních pojmů .....	3
2.1.1 Komunikace .....	3
2.1.2 Komunikační proces .....	3
2.1.3 Verbální komunikace .....	6
2.1.4 Aspekty verbálního projevu .....	8
2.1.5 Neverbální komunikace .....	11
2.1.6 Komunikace v organizaci .....	16
2.1.7 Komunikační bariéry .....	17
2.1.8 Rozvoj komunikace .....	18
2.2 Metodologická část .....	22
2.2.1 Dotazníkový průzkum .....	22
2.2.2 Dotazník .....	24
2.2.3 Srovnání hodnot úrovně proměnných .....	29
2.2.4 Interpretace výsledků .....	30
2.2.5 Diagram .....	32
2.2.6 Strom současné a budoucí reality .....	32
2.2.7 Ishikawa diagram .....	33
2.2.8 Paretova analýza .....	36
2.3 Shrnutí kapitoly .....	37
<b>3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>39</b>
3.1 Finanční ukazatele ČD, a.s. ....	40
3.2 Současný trend společnosti .....	41
3.2.1 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců .....	43
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>44</b>
4.1 Dotazníkový průzkum .....	44
4.1.1 Sociodemografická data .....	45
4.1.2 Komparace obou pohledů .....	47
4.1.3 Srovnání hodnot úrovně proměnných .....	52
4.1.4 Strom současné a budoucí reality - CRT, CFT .....	54
4.1.5 Hodnocení interní komunikace společnosti .....	59
4.1.6 Zjišťování příčin nedostatečné komunikace ve společnosti .....	65
<b>5. SYNTÉZA A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>68</b>
5.1 Syntéza - sumarizace výsledků u externí komunikace .....	68
5.2 Zhodnocení interní komunikace společnosti .....	70
5.3 Doporučení .....	71
5.3.1 Doporučení ke zvýšení úrovně externí komunikace společnosti .....	71
5.3.2 Doporučení ke zvýšení úrovně interní komunikace společnosti .....	72
5.3.3 Návrhy ke zlepšení podnikového klimatu .....	73
5.4 Závěrečný souhrn návrhů .....	74
<b>6. ZÁVĚR.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>77</b>
Seznam zkratk	
Seznam tabulek, grafů a obrázků	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

## 1. Úvod

Pojem komunikace společnosti lze charakterizovat jako proces, který převádí firemní identitu do image firmy, a to prostřednictvím řízené a plánované komunikace. Je nezbytná k tomu, aby všechny zájmové skupiny – zaměstnanci, zákazníci, akcionáři a další pochopili identitu organizace, její hodnoty a strategii. Jde o komunikaci v nejširším slova smyslu, danou vizuálními, slovními a dalšími projevy uvnitř i navenek, a to plánovanými i neplánovanými.

Tato práce je zaměřena na komunikaci, tedy činnost, která zasahuje a je nutná ve všech oblastech společenského života, bez ní by zřejmě neexistoval posun ve vývoji celé společnosti. Snahou je zejména poukázat na důležitost tohoto pojmu v současném prostředí tržního hospodářství a popsat, jakým způsobem by s ním měla společnost zacházet. Komunikace ve společenském životě je přirozenou lidskou činností a je její důležitou součástí. Klade důraz na význam zdravého komunikačního prostředí, a to jak na úrovni veřejnosti a organizace, tak uvnitř organizace samotné.

Současná společnost, a zvláště ve firemní sféře, již dnes pochopila zvýšený zájem a význam chápání komunikace ve všech etapách podnikání, jak důležitou roli v úspěchu, zvyšování produktivity, efektivity a uhájení dobrého jména firmy hraje porozumění, pochopení, vytváření zpětných vazeb, vznik formálních i neformálních vztahů, dostatek informací, eliminace bariér v komunikaci apod. Moderní management nesmí tyto významné aspekty doby opomíjet.

Pro účely této práce jako zkoumaný objekt byla vybrána akciová společnost České dráhy (dále také jen ČD). Tato společnost je v současné době našim největším železničním dopravcem, přičemž vlastníkem akcií ve výši 100 % je stát, proto je svým silným postavením závislá na dopravní politice a veřejných financích. Železniční doprava byla v historii mimořádně významným hospodářským a strategickým odvětvím. V současnosti, bohužel, tento její význam velmi poklesl, stále však zaujímá významné postavení v dopravní politice evropských států. Důvodů výše zmíněných poklesů se nabízí mnoho, ale nejtypičtější je zřejmě konflikt v podobě vzájemného rozporu mezi ekonomickými kritérii hodnocení, podle nichž dnešní náklady železniční dopravy výrazně přesahují její přínosy, a mezi mimoekonomickými, kdy z pohledu environmentálního, bezpečnostního, geografického či

sociálního vychází tato bilance pro železniční přepravu příznivěji. Je až překvapivé, že spory, které byly řešeny celým průřezem společnosti již v 19. století – vztah státu a železničních dopravců, konkurence a monopol na železnici, vztah mezi rozvojem železnice a rozvojem regionů či ziskovost železniční dopravy, jsou dnes, na počátku 21. století, stále aktuální (Kvizda a spol., 2007).

Vzhledem k rozsáhlosti tématické oblasti je pro účel této práce zvolen pouze úzký profil tématu, a to zaměření na komunikaci zaměstnance se zákazníkem, komparace výsledků průzkumů pohledů obou stran, hledání příčin a veškerých úskalí negativních jevů dané problematiky i možností, jak zajistit vyšší efektivnost, úroveň kvality a image firmy v tomto vztahu.

Jsou stanoveny dva cíle této práce – skrze pohled zákazníka analyzovat kvalitu vnější komunikace společnosti a hlubším pohledem proniknout do jejího informačního a komunikačního systému, a to v rámci celého řetězce od managementu po zaměstnance. Zároveň, pokud dochází k narušení - tedy vzniku komunikačního šumu, je úkolem nalézt jej a zjistit, jak dosáhnout optimalizace. Cíle jsou tedy charakterizovány položením dvou otázek: zda komunikace společnosti se zákazníky je na dostatečné úrovni a zda interní komunikační a informační systém společnosti je dostatečný.

Práce je organizována do šesti základních kapitol. První reprezentuje tento úvod, respektive vstupní nástin k tématu a celé práci. Druhá kapitola je členěna do dvou podkapitol: teoretické části, jež vymezuje základní pojmy, teoreticky popisuje veškeré aspekty spojené s tématem, a části metodologické, kde jsou shrnuty rámcově diagnostické, hodnotící a ukazatelové metody. Všechny uvedené metody jsou použity v pozdější praktické části. Ve třetí kapitole je představena společnost ČD, a.s. - na základě dostupných dat a faktů. Čtvrtá kapitola je věnována stěžejní části celé práce, a to části praktické, v níž jsou postupně uváděny veškeré prováděné výzkumy, shrnuty zjištěné výsledky a provedena grafická znázornění. V páté kapitole je vymezen prostor na syntézu, doporučení a návrhy a šestou kapitolou je diplomová práce uzavřena souhrnným komentářem.

## 2. Teoreticko-metodologická východiska

Tato kapitola je rozčleněna do dvou subkapitol – části teoretické a metodologické. V teoretické části jsou prezentovány veškeré vědomostní podklady, jež byly čerpány z odborné literatury mnoha autorů. V části metodologické jsou popsány diagnostické metody a postupy, kterých bude využito k řešení nalezených problémů v praktické části.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Subkapitola je věnována výkladu pojmů a odborné teorie k později řešeným tématům. Je sestavena tak, aby byla logicky provázána s dalšími kapitolami.

#### 2.1.1 Komunikace

„Komunikace je umění být chápán svým okolím.“ Peter Ustinov (Adair, 2004)

Komunikace - (z lat. *communicare*, sdělit oznámit, účastnit se *a communis*, společný), také dorozumívání – nejčastějším způsobem takové komunikace bývá lidská řeč a písmo. Původní latinský význam zahrnuje sdílení, spolčování, společnou účast. Na nich a na našich schopnostech navzájem závisí i naše schopnost přežít. Prezentuje základ veškerých vztahů mezi lidmi (Adair, 2004).

Komunikace představuje proces sdělování či sdílení, přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně (Foret, 2003).

Komunikační jazyk je členěn do dvou částí:

- Denotativní – dle objektivního obsahu pojmu
- Konotativní – dle subjektivního významu pojmu, vztahu člověka, viditelných, vyvolaných pocitů.

Podle oblastí, ve které se komunikace využívá, rozlišujeme několik základních druhů:

- **Verbální komunikace** – komunikace slovem, písmem: hovoříme o slovní komunikaci

- **Neverbální komunikace** – někdy také nazývána nonverbální nebo komunikace „beze slov“ či odborněji „řeč těla“. Jedná se především o gesta a mimiku, jež mohou být i mimovolná a nedají se zcela ovládat: postoje strachu, agrese, smutku atd. Již J. E. Purkyně a Ch. Darwin studovali, jak se mimicky emoce projevují u lidí, případně u živočichů.

- **Interpersonální komunikace** - jeden člověk sděluje něco druhému člověku a střídají se role vyprávěče a posluchače.

- **Skupinová komunikace** - zde hovoří ve skupině každý s každým a projevují se v ní role jednotlivých členů. Podle druhu seskupení, které lze vizuálně znázornit obrázkem (vyznačení toku informací), rozlišujeme komunikační sítě do útvarů kruhu, řetězu, hvězdy apod. Jedním ze současných specifických fenoménů je průběžný vznik internetových sociálních sítí, kupříkladu Facebook, Twitter, Diaspora, Myspace, Hi5, Spolužáci apod.). O tento druh komunikace vzrůstá enormně zájem, stává se oblíbeným „pojítkem“ dnešní společnosti.

- **Elektronická komunikace** - označována kdysi také slovem telekomunikace – přes např. dálnopis, telegraf, telefon, či nejmoderněji s využitím internetu přes e-mail, SKYPE, ICQ, SMS apod.

- **Vizuální komunikace** - komunikace prostřednictvím vizuálních informačních médií, jakými mohou být například: periodika, knihy či jiné tiskoviny, reklamní poutače, dopravní značení, internet, informační tabule, piktogramy atd. Vizuální komunikace je specifická pro oblast informačního a grafického designu.

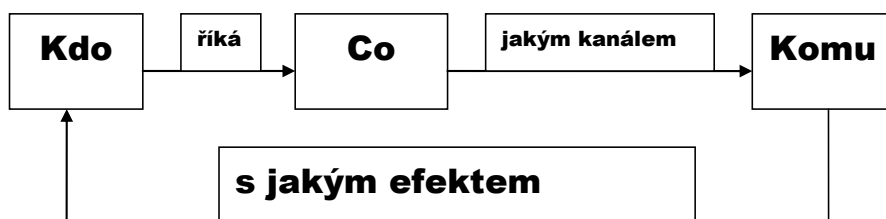
- **Masová komunikace** – je reprezentována moderními informačními médii: rozhlas, televize, internet, tisk. Cílem této komunikace je oslovit maximální množství lidí, a to v krátké době. (Janoušek, 2007).



### 2.1.2 Komunikační proces

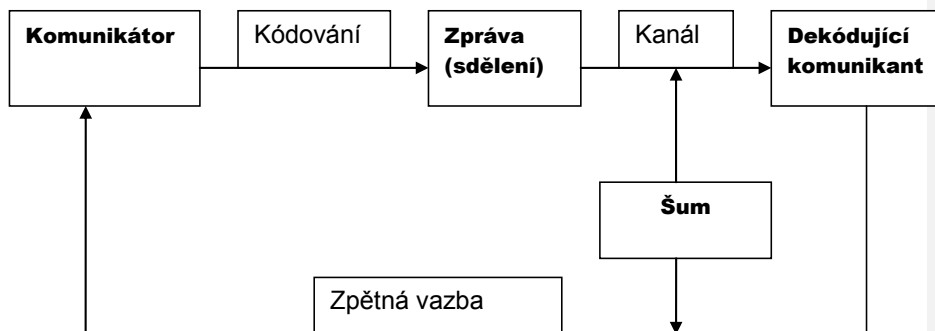
Komunikační proces probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi (monolog můžeme považovat za formu přípravy na komunikaci s druhými nebo za projev vyrovnávání se s vnitřními rozpory). Na obrázcích 2.1 a 2.2 jsou znázorněny dva pohledy na komunikační proces:

Obr. 2.1: Komunikační schéma



Zdroj: FORET, M. *Marketingová komunikace*, 2003. s. 5-6.

Obr. 2.2: Model komunikace



Zdroj: FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2003. s. 5-6.

- **Komunikátor** – ten, od něž sdělení vychází, vysílá nějakou zprávu. Předpokládá se, že příjemce má podobnou úroveň poznatků, tudíž porozumí tomu, co mu chce sdělit.

- **Kódování + kanál** (komunikační kanál) – cesta, způsob, kterým je nějaká informace předávána (mluvidla nebo jiné části těla, které používáme ke komunikaci – viz znaková řeč). Kódování je převod myšlenek do řeči, a to kódového jazyka, kterému musí druhý rozumět.
- **Komunikant** – příjemce, adresát, kterému je sdělení určeno, kdo přijímá vyslanou zprávu – dekóduje danou zprávu.
- **Zpráva** (sdělení či komuniké) – obsah, zpráva, myšlenka, pocit, který jeden člověk předává druhému. Sdělení může být různými lidmi různě interpretováno, odlišně chápáno, v důsledku vlastních zkušeností a prožitků.
- **Šum** – všechny možné faktory měnící podobu, obsah či pochopení zprávy, resp. nepochopení.
- **Zpětná vazba** – důležitá v procesu komunikace - reakce příjemce, umožňuje vzájemnou komunikaci (oboustrannou nikoli jednosměrnou). Vypovídá o tom, jak je zpráva přijata a chápána. Je to tedy velice důležitý aspekt pro porozumění obou zúčastněných stran (Kotler, 2005; De Vito, 2008; Mc Call, 1990).

### 2.1.3 Verbální komunikace

*„To, co je dobře pochopeno, lze srozumitelně vyjádřit a snadno se vynoří na povrch slova, která to vysloví.“ Nicolas Boileau (Adair, 2004).*

Teorie verbální komunikace je lingvistická disciplína, jejímž cílem je snaha o komplexní vystižení a pochopení vztahu jazyka k ostatním aspektům společnosti. Usiluje také o definování vztahu jazykovědy a jazyka vůbec k jiným vědám a disciplínám, jako jsou psychologie, filosofie, sémiotika či sociologie. Představuje tzv. komunikativní pojetí textu, které navazuje na teorii jazykového projevu a teorii řečových aktů.

Stěžejním pojmem, s kterým teorie verbální komunikace pracuje, je tzv. komunikační událost. Průběh určité konkrétní komunikace zmíněná událost označuje v daném místě, určeném čase a specifické komunikační situaci. Komunikační událost je, dle současného pojetí, ovlivněna společenskou situací, v níž je zakotvena sociálně-psychologickými a komunikativními dispozicemi komunikantů. Pro vystižení komunikační události a její popsání užívá teorie verbální komunikace interdisciplinární postupy a aparáty. Je pragmatickým zaměřením komunikace, nebo-li jejím cílem, obsahem a tématem. U události záleží také na

segmentaci komunikace, tedy členění v čase, tématicky, graficky, zvukově či syntakticky. Dalšími složkami, jež komunikační událost ovlivňují, jsou objekty, které jsou do komunikace vtaženy či se na ní přímo podílejí – například volba formy výrazových prostředků (Vybíral, 2000).

### **Efektivní verbální komunikace**

Komunikace (De Vito, 2008) má vždy účinek na dvě osoby, které se jí účastní. Každá její realizace má nějaké následky. Můžeme se učit, analyzovat, syntetizovat a vyhodnocovat apod. Naše neverbální projevy bývají často nevědomé, nepodléhají v takové míře sebekontrolě jako verbální projev. Verbální komunikaci vyjadřujeme zásadně pomocí slov a jazyka. Jakým způsobem a jaký užíváme jazyk, je dáno naší osobností a komunikačními pravidly. Hovoříme pak o komunikačním stylu.

### **Komunikační styly**

Dle účelu, společenských pozic či emocí rozpoznáváme několik komunikačních stylů:

- **Konvenční komunikace** - krátká mluva s větším odstupem mezi komunikujícími, užívá se pouze formálních vět a zdvořilostních pozdravů.
- **Operativní komunikace** - probíhá v asymetrických vztazích: nadřízený a podřízený, učitel a žák, rodič a dítě apod.
- **Konverzační komunikace** - probíhá mezi přáteli, bližšími kolegy v práci, resp. pobavení a výměna zajímavých či zcela neformálních informací.
- **Osobní komunikace** - v citově orientovaných vztazích.

Slova, která během hovoru používáme, jsou dána našimi dosavadními zkušenostmi, tím, co jsme dosud prožili. Už jako malí se učíme slova, abychom mohli vyjádřit své myšlenky. Myšlení a jazyk jsou na sobě závislé. Způsoby, jakými uvažujeme, jak mluvíme, vyjadřují náš charakteristický styl. Někdy může styl řeči potlačit naše ostatní kvality. Můžeme být velmi vzdělaní a inteligentní, ale mluvíme způsobem, že nejsme schopni se dostat k jádru věci. Když o někom například řekneme, že je strohý a formální, náš dojem pravděpodobně vznikl z toho, jak daný jedinec mluví. Mezi našimi nejbližšími volíme styl neformální, nenucený. Zajímavý je fakt, že volíme často takový projev, který se od nás očekává.

Například - pokud se žena nachází ve stejném postavení jako muž, přebírá jeho způsoby vyjadřování, taktéž přebírá i jeho způsoby chování .

### **Jazykové prostředí**

O jazykovém prostředí hovoříme tehdy, mluvíme-li specializovaným jazykem. V oboru, ve kterém se pohybujeme a pracujeme, se může náš jazyk lišit v rámci prostředí daného jazyka. Například odborníci IT technologií mají svůj specifický jazyk, kterému ostatní nerozumí. Někdy se však záměrně snažíme vytvářet specifikované formy jazyka, abychom vyřadili z komunikace ostatní. Jazyk měníme ve vztahu prostředí, v němž se nacházíme. Jazyk, který použijeme v jedné situaci, může být naprosto nevhodný pro situaci jinou. Pokud se nám nedaří přizpůsobovat různým situacím, nemáme moc šancí efektivně komunikovat.

#### **2.1.4 Aspekty verbálního projevu**

- **Paralingvistika**

Paralingvistika se projevuje zesílením, zeslabením, zpochybněním či potvrzením v obsahu řečnickova projevu. Jedinec nám dává najevo svůj postoj, zaujetí, sympatii, hněv apod. Ten, kdo se může považovat za dobrého řečníka, ovládá paralingvistické prvky, které užívá ve své mluvě.

- **Výška tónu řeči**

Tento aspekt vychází z podstaty, že každý z nás má svoji specifickou výšku hlasu. Kromě výšky hlasu, máme pro nás vlastní zabarvení hlasu (čistý či ostrý tón hlasu, hlas sametový, hluboký, pištivý, chraptivý, skuhravý apod.). Přesvědčivěji a důvěryhodněji působí na druhé hlas hlubší než vyšší.

- **Rychlost verbálního projevu**

Hovoříme-li příliš rychle, obtížně nás ostatní vnímají, a to především ti, kteří mají své osobní tempo pomalejší. Nejenže nás hůře vnímají, ale brzo je poslech dovede k únavě, neboť je nutí se více soustředit a podchytit veškeré informace, které jim sdělujeme. Je potřeba vždy v průběhu projevu, prezentace měnit tempo řeči, zejména s ohledem na to, co říkáme.

Obtížnější obsah řeči je vhodné říkat pomaleji a důrazněji. U významných a důležitých informací, na které chceme upozornit, je vhodné zpomalit a zdůraznit je. To, co říkáme rychle, může být druhými vnímáno, že je pro nás citově vzrušující. Důležitá je i odpověď na otázku, která nám je při naší prezentaci položena. Rychlé tempo řeči je charakteristické pro jedince impulzivní, imperativní. Rychlé tempo však může značit nervozitu řečníka. Pomalé tempo je charakteristické pro jedince rozvážného, vyrovnaného, ale také váhavého.

- **Hlasitost verbálního projevu**

Intenzita projevu určuje, zda náš projev pro poslouchajícího je příjemný nebo nepříjemný. Může napovídat také o tom, jak silně je mluvčí zaujat věcí, o níž mluví, nebo jak silně chce zapůsobit na ostatní, aby přilákal jejich pozornost. Zejména při delší řeči je vhodné hlasitost projevu měnit, protože monotónnost může posluchače nudit, či dokonce uspat. Samotná tichá řeč může být projevem nesmělosti, stydlivosti řečníka, ale také i rozhodnost a důraznost. Hlasitá řeč může signalizovat vitalitu, sebevědomí řečníka, ale také přátelskost, uvolněnost, nebo naopak špatné sebeovládání.

- **Plynulost řeči**

Pomlky v řeči mohou být úmyslné nebo neúmyslné. Objeví-li se v řeči neúmyslné pomlky, převážně působí celkově rušivě. Značí projev nižší úrovně mluvy. Úmyslné pomlky naopak zesilují účinnost projevu. Správné členění slov a pomlka upřesňuje to, jak chceme, aby byl chápán obsah naší zprávy. Pomlka může být výzvou, očekáváním, požadavkem pro zvýšení pozornosti poslouchajících. Pomlka může být také projevem bezradnosti, váhání, nejistoty, rozpaků, nesoustředěnosti, hledání správného výrazu. Přílišná plynulost řeči není ovšem nejlepším způsobem, jak upoutat pozornost posluchačů. Vhodnější je tedy střídání rychlosti, tempa, plynulosti s pomlkami, s vyšším a nižším důrazem, s ohledem na obsah projevu. Pokud někoho posloucháme se zaujetím, není to proto, že by hovořil plynule, ale proto, že ovlivňuje svůj projev různým tempem řeči, důrazem na akcent, změny zabarvení hlasu a rychlost řeči.

- **Barva hlasu**

Proměnlivost hlasového zabarvení je často projevem emočního prožitku hovořícího. Určitá složka barvy našeho hlasu je konstantní, díky tomu jsme schopni poznat člověka, který za námi mluví. Mluvíme-li monotónně, působí náš projev na ostatní jako hypnotikum, je nudný. Naopak, přehnané ovlivňování barvy hlasu působí příliš nepřírozeň.

- **Kvalita řeči**

Hodnocení kvality řeči záleží zvláště na tom, zda je sdělení věcné a srozumitelné nebo rozvláčné, neurčité a nepřesné. Zda je naše sdělení přiléhavé k tomu, o čem vypovídá či odtažené.

- **Chyby v řeči**

Chyby mohou být artikulační, s nesprávnou výslovností (huhlání, přechlévání, zadrhávání, koktání, polykání koncovek), nevhodně použitá slova, přehnané artikulování. Můžeme vydávat během řeči i různé zvuky, které nemají nic společného s artikulovanou řečí (ehm, ýý, áá apod.). Jako chybné hodnotíme také situace, pokud mluvčí začne hovořit během projevu o odlišné věci, tzv. zahýbá od tématu. Nevhodné a chybné je také, opomeneme-li jako mluvčí něco, o čem na začátku projevu sdělíme, že budeme hovořit.

- **Slovní vata**

Slovní vata je používána během řeči jako stereotypní výplň mezi slovy a celými větami. Vkládáme-li do řeči slovní vatu, znamená to, že hledáme ta správná slova. Jedná se obvykle o různá citoslovce, spojky či příslovce (tedy, jako, prakticky, jaksí, co, prostě, že ano apod.).

- **Porozumění řeči**

Porozumění ostatním není jednoduchá záležitost. Porozumění nezávisí pouze na samotném řečnickovi, ale i na posluchačích, kteří mohou slyšenou řeč nesprávně interpretovat, nesprávně pochopit. Ten, kdo mluví, nedovede vždy přesně vyjádřit jednoznačné pocity.

- **Naše osobnost při komunikaci**

Kvalitní komunikaci charakterizuje také potřeba a nutnost vytvářet pozitivní vztahy mezi lidmi. Důležité je si uvědomit naši vlastní hodnotu a pozitivní pohled na sebe sama. Pozitivní pohled znamená naše očekávání, že uspějeme, obстоjíme. Samotná komunikace a míra sebevědomí jsou typem naučeného chování. Návod na to, jak se chovat, nám nepředávají pouze rodiče, ale samozřejmě i vnější prostředí, v němž se pohybujeme – rodina, přátelé, kolegové atd. (Mikuláščík, 2003).

### 2.1.5 Neverbální komunikace

*"Člověk může přestat mluvit, nemůže však přestat komunikovat svým tělovým idiomem, zde musí něco říct: buď dobře, nebo špatně. Nemůže neříct nic. "Erwing Hoffman (Vybíral, 2009).*

*„Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětikrát větší !“  
Argyle, Alkema, Gilmour, 1971, in Hayesová, 1998 (Vybíral, 2000).*

*„Dobrým příkladem pro funkci řeči těla jsou ti, kdo se lži teprve učí.“  
Erhard Thiel (Vybíral, 2008.)*

V oblasti psychologie komunikace patří neverbální komunikace k často využívaným metodám nenásilného ovlivnění komunikačního partnera. V neverbální komunikaci se jedná o mimoslovní způsoby dorozumívání se. Jejimi prostředky mohou být projevy řeči těla, výsledky vlastní tvořivosti, věci, kterými se obklopujeme a využíváme k naší existenci.

Původ či počátek zrodu neverbální komunikace člověka není v současné době stále specifikován. Obecně lze konstatovat, že neverbální komunikace člověka se nyní projevuje jako pozůstatek dorozumívacích posunků a gest našich nižších vývojových stupňů z doby, kdy k utváření řeči teprve začalo pozvolna docházet. Řeč těla, nebo-li nonverbální komunikace, jak ji odborníci nazývají, se snaží pochopit a vysvětlit, co pro nás řeč těla může znamenat nebo co na nás může prozradit.

Komunikace prostřednictvím těla se odehrává mezi lidmi již milióny let, ale po vědecké stránce se jí věnujeme teprve několik desetiletí. Je pro nás důležitá, ovlivňuje náš úspěch či neúspěch v jakémkoli jednání. Dle výzkumů odborníků, se pouze sedm procent mezilidské komunikace odehrává na úrovni vyslovení slov. Zbytek informací předáváme právě nonverbální komunikací, např. vzhledem, gestikulací, mimikou, držením těla či pohledem. Nejnázornějším příkladem je poznatek každého z nás, např. v rozrušení - potřebujeme předat nějakou informaci a máme přitom pocit, že nás naše tělo neposlouchá. Ruce jsou v pohybu, neudržíme oči v přímém kontaktu. Z těchto pohybů můžeme poznat, co člověk prožívá - zda je smutný, veselý, podrážděný, vyděšený atd. Snadno čitelná a srozumitelná je nonverbální komunikace u malých dětí, díky jejich přirozenosti a bezprostřednosti.

Studium a znalost nonverbální komunikace je dnes velmi populární, přitahuje a zasahuje do nejrůznějších druhů profesních oborů - marketing, poradenství, řízení lidských

zdrojů, školení managementu apod. Jistě není bez zajímavosti poznatek, že čím vyšší pozice na společenském žebříčku, tím jsou gesta menší, skromnější a méně okázalá. Podobný vliv má na neverbální komunikaci člověka jeho věk - čím jsme starší, tím více chceme, aby naše řeč těla byla „profesionální“ či dle společenských zásad – svým způsobem svázaná, až upjatá. Na vině je snaha o eliminaci otevřenosti v našich gestech, potlačení přílišného projevu vlastním tělem.

Širokou oblast projevů neverbální komunikace lze rozdělit do několika základních skupin:

- gesta, pohyby hlavou a další pohyby těla
- tělesný kontakt
- postoj těla
- výrazy tváře
- pohledy očí
- vzdálenost a zaujímání prostorových pozic
- tón hlasu a další neverbální aspekty řeči, jakými jsou: vzhled, použití barev, oblečení, úprava zevnějšku, doplňky, fyzické a jiné aspekty vlastního zjevu (Vybíral, 2000).

### **Pohyby těla – kinezika**

Pohyby těla byly v nedávné době vědci rozčleněny do pěti hlavních typů pohybů: gesta, ilustrátory, afektivní projevy, regulátory a adaptéry (De Vito, 2008).

- **gesta- gestika**

V této kategorii se můžeme seznámit s mnoha gesty, které člověk má ať již vědomě nebo nevědomě. Frekvence a intenzita může být podmíněná kulturně, osobnostně a situačně. Pohyby rukou dokreslují, potvrzují nebo zvýrazňují mluvené slovo (Poczková, Mikoláš, Ludvík, 2007). V Itálii platí jednoduché pravidlo: Člověk se zvednutýma rukama má slovo. V Anglii je naopak mávání rukama během hovoru pokládáno za nevhodné a nevkusné. Každý národ takto přes existenci záruky svobody projevu má vytvořena v oblasti gest svá pravidla. Gest je nespočetné množství – De Vito (2008) uvádí ty nejznámější: gesta dlaní (sliby skládáme s otevřenou dlaní na srdci), gesta rukou a dlaní (mnutí dlaní u lidí, jež mají radost z úspěšného projektu), mnutí prstů a palců (gesto symbolizující tření mince mezi palcem a



špičkami prstů, projev u člověka, který očekává peníze), gesta spojených rukou zaklesnutých do sebe (projev nedostatku sebedůvěry, snaha člověka zakrýt existenci problému), ruce za zády, vystrčené palce z kapes, obličej podpíraný dlaněmi atd. (Peasovi, 2008).

- **Ilustrátory**

Ilustrátory doprovázejí („ilustrují“) verbální sdělení, resp. jej zesilují. Příkladem je otáčení těla na stranu, které je právě mluveno nebo vyjádření velikosti nebo tvaru popisovaného předmětu. Velice zajímavé jsou výsledky odborných výzkumů – podle nich si lidé, kteří doprovázejí svou řeč gestikulací, zapamatovali o 20 % více než ti, kteří negestikulovali.

- **Afektivní projevy**

Zde řadíme mimické projevy, používáme je k doplnění a posílení slovního projevu – úsměv, zamračení, mlčení, tzn. veškeré emocionální náhražky slov. Zajímavé je tvrzení Vybírala (2008), že úsměv je gestem současné doby. Je přesvědčen, že člověk dneška se přizpůsobil povaze doby a stává se imunní vůči přetvářce, protože je viděn sám jako „velmi přirozený“.

- **Regulátory**

Jsou to signály, jimiž monitorujeme, řídíme a koordinujeme řeč druhého – kývnutí, náklon těla dopředu, pootevření úst na znamení potřeby něco říci apod.

- **Adaptéry**

Jedná se o veškerá gesta, která jsou spojována s uspokojováním osobních potřeb, přičemž se mohou zaměřovat na vlastní osobu nebo na člověka, se kterým hovoříme – tření nosu, škrábání, odhrnutí vlasů, narovnání kravaty, upravení límečku, sbírání smítek z oděvu nebo bezmyšlenkovité kreslení (De Vito, 2008).

## **Dotyky – haptika**

Každé emoci (Tegze, 2003) je vlastní schopnost „materializovat se“ v těle. Z toho vyplývá i důležitost a zároveň citlivost oblasti, zvláště máme-li na mysli podávání rukou, objetí, přátelská poplácání apod. Dotyky jsou odborně definovány a pečlivě rozlišeny na velké množství druhů, mezi ty nejznámější a nejpřirozenější řadíme již zmíněné podávání rukou, jež v mnohých situacích hned v počátcích setkání na účastníky nemálo prozradí – kupř. pevný či chabý stisk, nepříjemně chladné ruce apod. Nutno zde zmínit taktéž dotyky spojené s profesionálním účelem (masérské služby, lékařské vyšetření aj.) a naopak dotyky vynucené situací (přeplněný dopravní prostředek, čekající fronta lidí apod.). Haptika a její poznatky jsou využívány zvláště v prostředí etikety, společenských standardů či poradenství.

### **Postoj těla – posturologie**

Tělo má schopnost formovat se a tvarovat. Forma a tvar jsou ovlivňovány v čase, a to nábojem nejzákladnějších emočních prožitků. Ty se odvíjí od povahy vztahu „člověk–prostředí“. U posturologie zaměřujeme pozornost na to, jaký lidé zauímají postoj či polohu těla během komunikace. Psychologický pocit jistoty je vyvoláván prožíváním stability postoje. Rozdílné držení těla je při komunikaci profesionální, intimní nebo přátelské. Z prvků posturologie lze vypožorovat mnoho důležitých informací o protějšku - ležérnost postoje či posedu, odmítavé křížení nohou, militantní pozice, labilní nekoordinovanost pohybů, konfrontační postoj, vyzývavý postoj, stres zachycený v kolenou apod. (Tegze, 2003).

### **Výraz tváře – mimika**

Jedná se o komunikaci pomocí tváře, obličejových svalů či výrazů ve tváři. Mimika je stěžejním prvkem v neverbální komunikaci. Tvář jako celek je dostupná velkému okruhu lidí a z tváře můžeme vytušit a odhadnout danou situaci, pocity druhé osoby atd.

### **Pohledy očí – vizika**

Již z dob řeckých filozofů je znám výrok, že „Oči jsou bránou do duše člověka“ a pohledům do očí se mnoho lidí vyhýbá. Strach, úzkost, pocit méněcennosti, nervozita či jiné emocionální bariéry vytváří pocit potřeby uzavření se a uhýbání pohledem. Výjimku tvoří např. zamilovaní lidé, kteří se dívají do očí bez ostychu. Pohledy očí mohou o člověku velmi mnoho prozradit. Základním signálem u očí je velikost zornic. Zaujme-li nás něco, zornice se rozšíří. Naopak, pokud nad něčím přemýšlíme, zornice se zužují.

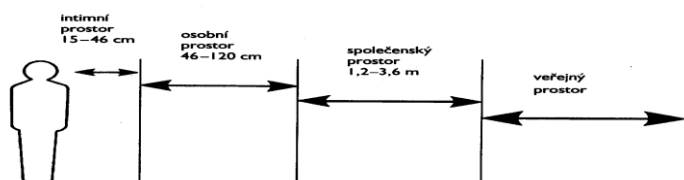
Rozlišujeme několik základních způsobů pohledu: obchodní pohled, společenský pohled, důvěrný pohled a pohled úskokem.

Shrneme-li všechny tyto způsoby pohledu, zjistíme, že je velmi důležité, na kterou oblast partnerova těla při rozhovoru upíráme svůj pohled a jak je pohled aktivní.

### **Vzdálenost a zaujímání prostorových pozic – proxemika**

U tohoto aspektu někdy hovoříme o tzv. zónách v komunikaci. Zde rozlišujeme základní typy prostorových pozic, jak je znázorněno na obrázku 2.3:

Obr. 2.3: Vzdálenosti pro rozlišení zaujímání prostorových pozic



Zdroj: PEASE, A. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. 2001, s. 20.

- **Intimní prostor** 15 - 45 cm

Můžeme ho také nazvat tělesný kontakt, jelikož tento prostor je velmi malý. Vidíme ho u lidí si velmi blízkých.

- **Osobní prostor** 46 cm – 120 cm

Tento prostor vidíme např. při různých oslavách, večírcích – u lidí při přátelském setkání.

- **Společenský prostor** 1,2 - 3,6 m

Tento prostor známe z pracovního prostředí nebo také mezi lidmi, kteří se sice znají, ale nemají k sobě tak blízko, jako v intimním či osobním kontaktu.

- **Veřejný prostor**

Přirozenou vzdálenost udržujeme v rámci obecné skupiny lidí - při procházkách, nákupech apod. S narušením prostorových pozic se setkáváme např. v přepravě hromadnými dopravními prostředky, u jízdy výtahem atd.

Není nám taktéž cizí pojem takzvané „diskrétní zóny“, vytvářené vědomě, na kterou narážíme v peněžních ústavech, u bankomatů apod.

### Paralingvistika

Na první pohled se může zdát, že paralingvistika nemá nic společného s mimořečovou (neverbální) komunikací.

Paralingvistika je rys hlasové komunikace, což lingvisté nazývají parajazyk. Týká se tónu hlasu, hlasové činnosti, rozdílů ve výšce hlasu, tempu, artikulaci, intenzitě, pomlkách. Také se zde můžeme zařadit smích, pláč, vzdychy či sténání. Tyto projevy jsou více emociální.

Paralingvistiku doprovází i další vědní obor – kinesika. Je to věda, jež se zabývá tím, že žádný jazykový projev není zcela neutrální a bývá doprovázen jedním či více paralingvistickými rysy (tj. doprovodná hlasová gesta + viditelná gesta: mimika, pohyb těla) (Pease, 2001).

#### **Oblečení, doplňky a jiné aspekty vlastního zjevu**

Oblečení, doplňky, make-up apod. je známkou projevu naší identity a zároveň skrýváním nám známých vad. Řadíme zde i symboliku, rituály, používání barev, asociace se zvířaty, květinami – vše, co ovlivní mimoverbální komunikaci (Bártová, Bárta, Koudelka, 2007).

#### **2.1.6 Komunikace v organizaci**

*„Umění, jak přimět lidi, aby udělali něco, co by běžně neudělali, nebo byste je o to museli požádat.“ Aristoteles (Borg, 2007).*

Globalizace zcela změnila pohled firem na komunikaci, na tuto donedávna podceňovanou oblast – dnes je efektivní komunikace součástí strategie nejedné společnosti. Proto si většina organizací v dnešní době neustále klade otázky, jak se udržet na trhu, jak získat nové zákazníky a staré neztratit, jak získat jejich větší zájem. Každá společnost dnes již ví, že úspěch nezávisí pouze na nejnižší ceně nebo nejúspěšnější reklamní kampani. Veřejnosti je třeba nabídnout víc. A mezi „víc“ bezesporu patří komunikace. Každá firma komunikuje nepřeberným množstvím způsobů. Všim, co firma dělá i nedělá, nějakým způsobem oslovuje veřejnost. Jestli výrobek či služba splňuje naše očekávání, jestli jsme je vůbec sehnali, jestli není jiný, než jak ho firma propagovala atd. Všemi těmito aspekty si podnik získává důvěru veřejnosti a buduje vztahy s ní (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000).

Současná komunikace organizací je dělena na vnější a vnitřní:

- **Vnitřní**

Jedná se o komunikační procesy probíhající v organizaci, které ovlivňují mezilidské vztahy uvnitř organizace, včetně vztahu zaměstnanců k ní. Uvnitř firmy jednotlivé řetězce a procesy můžeme rozčlenit do několika typů:

- horizontální/vertikální/diagonální komunikace
- formální x neformální komunikace v rámci organizace

- komunikační systémy – intranet (interní informační síť), písemné, ústní
- klíčovým nástrojem jsou porady

- **Vnější**

Do skupiny vnější komunikace zařazujeme veškeré vztahy organizace k vnějším subjektům, kterými mohou být zákazníci, dodavatelé, partneři, společnosti, podniky či jednotlivci. Hovoříme de facto o identifikaci veřejnosti a okolí, respektive cílových skupin, které organizace oslovuje dle předem stanovených kritérií. Obdobně jako u vnitřní komunikace rozdělujeme aspekty do několika stěžejních oblastí, přičemž jako prioritní lze označit PR – public relations. Je to záměrná sociální interakce s jednotlivými skupinami veřejnosti s cílem seznámení se se společností, jejího pozitivního přijetí, posílení image společnosti atd. Komunikace probíhá na dálku s využitím médií – tisk, rádio, televize, internet, billboardy, vlastní reklamní kampaně ve formě letáků, plakátů, registrace na sociálních sítích apod. Důležitou roli zde hraje samotná publicita - šíření povědomí či informace o výrobcích a službách. Dalšími technikami práce s veřejností mohou být například soutěže, fóra, dny otevřených dveří, exkurze, semináře (Svoboda, 2009).

### 2.1.7 Komunikační bariéry

Podle De Vita (2008) je komunikace považována za transakční proces, v němž každý z účastníků může fungovat jako mluvčí i posluchač. Například pokud mluví A, poslouchá a mlčí B, následně B reaguje a hovoří, přičemž poslouchá A. Tuto situaci lze charakterizovat jako analogii „přihrávky míče“. Uvedená situace bude ovšem možná, pokud půjde o rozhovor, který se bude řídit jistými komunikačními a společenskými pravidly, a budeme předpokládat, že komunikaci nebudou bránit jiné vnější vlivy – komunikační šumy. Jedná se o interferenci s příjmem sdělení, kdy v extrémních případech dochází k celkovému zabránění, aby informace došla k příjemci. Příkladem mohou být nejrůznější zvuky v okolí a lze tvrdit, že veškerá komunikace obsahuje šum. Ačkoli jej nelze zcela odstranit, lze eliminovat nebo redukovat jeho negativní účinek. Odborníky byly šumy rozčleněny do čtyř základních kategorií:

- **Fyzický šum** - např. praskání či pískání ve sluchátku, zvuky projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle, rozmazané nebo drobné písmo, vady řeči a rétorická pochybení.
- **Fyziologický šum** - bariéry mluvčího nebo posluchače, např. vady zraku, sluchu, ztráta paměti...

- **Psychologický šum** – jedná se mentální interferenci. Jedna strana nebo obě mají psychické problémy: předsudky, uzavřenost, emotivnost apod.
- **Sémantický šum** - příčinou u tohoto typu je rozdílnost významových systémů mluvčího nebo posluchače. Například odlišnost jazyka, dialektu, používání žargonu, složitých, odborných termínů apod.

Ve firemní komunikaci vznikají bariéry také na straně organizační, tzn. nevhodné podmínky pro komunikaci, nedostatek informací, úmyslné zatajování či záměrné zkreslování, chybná organizace v informačním řetězci, zastaralá nebo nedostatečná vybavenost technologiemi IT, kulturní a etické bloky, zahlušování velkým nebo nepotřebným množstvím informací, nemožnost vzdělání v této problematice atd.

Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) výčet komunikačních bariér rozšiřují o selektivní vnímání, vyhodnocování sdělení, špatnou schopnost naslouchat, věrohodnost zdroje, filtrování, časovou tíseň a komunikační přetížení. Kladou důraz na nebezpečí předčasného vyhodnocování sdělení a důležitost míry důvěry na straně zdroje. Komunikace nadřízených je tedy ovlivňována hodnocením podřízeného, který je výrazně ovlivňován předchozími zkušenostmi s nadřízenými. U vzestupné vnitropodnikové komunikace se můžeme setkat s filtrováním, určitou manipulací s informacemi, kdy podřízení se snaží svým nadřízeným sdělovat pouze pozitivní informace. Dalšími problémy mohou být vyčerpání manažerů a s rozvíjející komunikační technologií rovněž zahlcení informacemi. Organizace by také měly vytvářet komunikační kanály do míst, kde jsou skutečně potřebné.

### 2.1.8 Rozvoj komunikace

Kvalitní vnitřní komunikace (Němec, 1996) je základem úspěšné práce v jakémkoli oboru. Velmi často se ale stává, že i uvnitř úspěšných organizací se kvalitní komunikace nedostává. To snižuje nejen jejich absolutní výkonnost, ale hlavně způsobuje velké problémy v okamžiku, kdy se organizace dostane do jakékoli nestandardní situace. Vedení organizace si neustále musí analyzovat komunikaci uvnitř, zda zaměstnanci pracují s maximálním nasazením, zda jsou dobře motivováni, dostávají-li se jim těch správných informací či není-li narušována přirozená autorita a poškozována renomé organizace chybnou prezentací vztahů. Základem úspěšné vnitřní komunikace je nastavení správné komunikační strategie. Komunikační strategie a komunikační mapa organizace určuje směry a procesy oficiálních

toků informací. Spolu s nimi ale existují také toky neoficiální, které je potřeba mít alespoň v rámci možností pod kontrolou. K technikám a podpoře zlepšení či udržování efektivity komunikace patří především:

- Školení, rozvoj a vzdělávání ke zvýšení produktivity a výkonnosti organizace, speciální kurzy v rozvoji zaměstnanců dle pracovní náplně
  - Proces učení (obvykle je stěžejním bodem firemní strategie)
  - Stabilizace v rámci personalistiky (HR) - udržení a rozvoj zaměstnanců
  - Rozvoj vyjednávacích technik a dovedností
  - Rozvoj role a zodpovědnosti manažerů
  - Efektivní písemná komunikace v rámci organizací
  - Úspěšná prezentace
  - Vedení osobních rozhovorů se zaměstnanci, hromadná setkání, teambuldingy (budování pozitivního klimatu v organizaci)
  - Vydávání firemních publikací, zajištění funkčního intranetu
  - Organizování shromáždění, při kterých dochází k informovanosti zaměstnanců o hospodářské situaci firmy, plánování budoucnosti firmy
  - Nástěnky, reklamní poutače
  - Sociální podpora zaměstnanců – formou nejrozličnějších benefitů, dárky k životním jubilejím (Svoboda, 2009).

Autoři McCain a Cousins (1989) tvrdí, že komunikace a hierarchie, pokud má společnost stanoven jakýsi přísný řád a zaměstnanci jsou povinni jej akceptovat, je logické, že každá skupina, tým má svého, resp. musí mít svého leadera (spojují tuto nutnost akceptace s příběhem putování izraelců na své dlouhé pouti, kde typickým vůdcem-lídem byl Mojžíš). To jen potvrzuje, že dobře volená strategie řízení je základem úspěšné a efektivní komunikace a s tím související pozitivní klima v podniku.

Komunikační dovednosti (Hloušková, 1998) je možno definovat jako schopnost zakódování, dekodování a využívání zpětné vazby. Dle autorky mezi českými managery existuje známý nešvar - mnozí z nich zaměňují komunikaci s informováním a předpokládají, že postačí být mluvnický zdatný a automaticky ví, jak komunikovat. Také opomíjejí

důležitost vážit si jakéhokoli názoru svých podřízených a zároveň jim neútočně říkat své názory. Odpovědnost za komunikaci nese vždy osoba nadřízená v komunikačním vztahu.

### **Přístup k informacím a rozvoj technologie**

Ve velkých organizacích se složitou vnitřní strukturou je interní komunikace daleko důležitější, než v malých a středních podnicích. Princip spočívá ve větší kumulaci zaměstnanců v prostorách organizace, kteří se průběžně či pravidelně setkávají. Komunikace tak probíhá na více místech, než je předepsáno, např. v obědových přestávkách - je větší pravděpodobnost rozšíření komunikace o dění firmy. Za zcela chybný postup ve vedení lze považovat mylné představy managementu, že zaměstnanci nemusí být informováni o chodu organizace. Katastrofální důsledky podcenění této priority způsobí pokles autority vedení a obecnou frustraci mezi zaměstnanci, například v situaci, kdy se zaměstnanci o chodu a vývoji ve firmě dovídají z hromadných sdělovacích prostředků. Racionálně a strategicky uvažující organizace ví, že než cokoli zveřejní, měla by o tom nejprve informovat své zaměstnance (Němec, 1996).

Rozmach informačních a telekomunikačních technologií zaznamenala komunikace v několika posledních desítkách let. Vzniklo zcela nové komunikační prostředí ke zjednodušení a urychlení přenosu informací. Drtivá většina současných firem již využívá k oslovení a informování svých zaměstnanců intranet, tedy vlastní vnitropodnikovou internetovou síť, e-mailovou poštu, sdílené složky apod. Díky tomuto „fenoménu doby“ se obecně v organizacích samotná komunikace urychluje, zjednodušuje a zkvalitňuje.

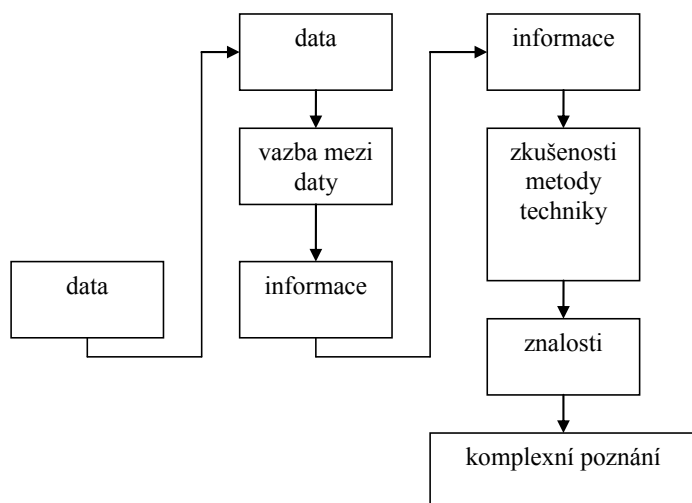
### **Rozvoj a řízení znalostí zaměstnanců**

Znalosti, jak tvrdí Nenadál a kol. (2008), jsou v současné době jediným a jistým zdrojem udržitelné konkurenceschopnosti. Vzájemnou souvislost mezi daty, informacemi a znalostmi (viz Obr. 2.4) lze považovat symbolicky za „surovinu“, která je transformována na informaci. Znalosti vymezují základní rámec pro myšlenkové (kognitivní) procesy interpretace dat. Doporučuje racionální využívání a trvalé šíření znalostí a nepřetržité provádění analýz účinnosti všech opatření souvisejících s managementem znalostí. Dnešním trendem není pouhé shromažďování dat, ale pokrytí jistých potřeb praktického procesu řízení a zajišťování všech firemních funkcí. Úspěšná organizace ví, že musí přesouvat svou



maximální pozornost právě na znalosti. Samotný proces řízení znalostí je utvářen z několika klíčových procesů: vytváření, organizování, rozvíjení a distribuování znalostí. Nositelem je vždy pracovník, který má své charakteristické pozitivní rysy, ale zároveň vytváří tzv. bariéry řízení. Jedná-li se o organizaci koordinující a kooperující s cíli v oblasti managementu kvality, můžeme dle japonského profesora Ishikawy soustředit pozornost na prioritních pět oblastí rozvoje: celopodnikové řízení jakosti (TQM), audity jakosti, vzdělávání a výcvik využití statistických metod a uplatnění kroužků jakosti. Lze tedy říci, že znalosti jsou tzv. intelektuálním kapitálem - je potřeba si ovšem uvědomit, že ne každý člověk tento kapitál pro svou firmu představuje.

Obr. 2.4: Schéma vzájemného vztahu mezi daty, informacemi a znalostmi



*Zdroj: NENADÁL, J. et al. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 2008, s. 216.*

## 2.2 Metodologická část

V této podkapitole jsou popsány veškeré metody a způsoby, se kterými bylo v následné praktické části pracováno. K těm důležitým patří zvláště prvotní dotazníkový průzkum, jež poskytne velké množství dat pro následné analýzy. Další metodou jsou grafická a statistická zobrazení, metoda stromu současné a budoucí reality, Paretův diagram a diagramy, které analyzují komunikační proces. Poslední zvolenou metodou je kvalitní brainstorming a z něj vyplývající grafické vyobrazení v Ishikawa diagramu.

### 2.2.1 Dotazníkový průzkum

Dotazníkové průzkumy zjišťují a zkoumají názory osob na konkrétní problematiku. Zpětná vazba průzkumu mínění vzniká, když jsou výsledky analýzy shromážděných údajů oznámeny účastníkům průzkumu. Za tímto procesem následuje plánování činnosti, která určí a vyřeší konkrétní problémy účastníků.

Velice důležitou roli hraje zajištění reprezentativnosti výběru dotazovaných osob. Jde především o to, aby mezi dotazovanými byly ve správném poměru zastoupeny všechny důležité složky (skupiny) obyvatelstva: ženy i muži, lidé různého vzdělání, přesvědčení, věku apod. Nesmí být taktéž opomíjena ani důležitá role náhody. Dotazovaní jsou následně vybíráni buď na základě teorie pravděpodobnosti (např. náhodně počítačem z evidence trvale hlášených osob) nebo tzv. kvótním výběrem, přičemž tazatelé vyhledávají určité typy osob tak, aby finální celek dotazovaných představoval co nejdokonalejší vzorek celé populace. Bude-li tedy tazatel hledat např. muže ve věku 20 - 25 let, který je středoškolačkem a podnikatelem, jde o výběr kvótní. Ve většině výzkumů veřejného mínění se počet dotazovaných osob pohybuje kolem jednoho až dvou tisíc osob (Kozel, 2006).

Pokud je naším cílem výzkum v podniku – zaměřujeme svou pozornost na ověření svých pracovních hypotéz a v takovém případě využíváme jako vzorek dotazovaných zaměstnance spojené se zkoumanou problematikou. Hovoříme o tzv. informovaných lidech, jež pečlivě vybíráme. Jestliže jde o informované lidi, je nutno zahrnout do této skupiny například i dělníky v provozu, ptát se na jejich postoje apod. Získáme tak zcela jiné rozměry problému, než je ten, který si zadáme my či jiný zadavatel (management). Tento výběr je součástí analýzy situace, kterou nesmíme v těchto případech opomenout. Dle právě zmíněné

analýzy můžeme lépe definovat problém a určit, jaké další informace budeme při našem zkoumání potřebovat (McCarthy, 1995).

Na základě aplikace a interpretace výsledků dotazníkové metody (nebo jejich empirických metod) vytvářejí badatelé hypotézy (tj. domněnky, předpoklady), poznatky a teorie (tj. ověřené domněnky), doktríny (hypotézy vydávané za ověřené) a zákony (tj. útvary, které postihují objektivní závislost, vztahy mezi jevy). Pravdy jsou tvořeny ověřenými poznatky. Ověřování pravdivosti je verifikace.

Jedním z charakteristických znaků systematického výzkumu je, že vychází z určitého teoretického systému poznatků (P), a že se do něho zase vrací svými vlastními empirickými výsledky, čímž se daný teoretický systém více či méně pozměňuje (P'). Výzkum pak může být teoretický (základní) nebo aplikovaný či metodologický. Z odpoví-li výzkum jedny otázky, vyplývají z nich další, takže každý výzkum kromě zodpovězení původních otázek, klade otázky nové.

Systematicky orientovaný výzkum má čtyři hlavní fáze:

1. Úvodní projekt, volba pozorovaných osob či skupin, příprava jádra celého poznávacího procesu (z literatury) a předvýzkum. Ten je proveden buď formou survey, tj. systematického přehledu, sondáží nebo pilotáží. Výsledky pilotáže se zpracují a vyhodnotí, jakoby šlo o samostatný výzkum. Po vyhodnocení pilotáže se sestavuje konečný projekt výzkumu. Náhodně sebrané a neverifikované informace nepovažujeme za výzkum, nejsou tedy pro vědu významné.
2. Vlastní pozorování, objevení tzv. „prázdných míst“, neuspokojivě řešené otázky (přímé pozorování, rozhovor, dotazník, test či různé zdroje).
3. Zpracování a analýza získaných informací, konstatování racionálních vztahů získaných výsledků (dokazování).
4. Závěrečné (vysvětlovací) fáze. Začlenění, zařazení nových poznatků do původního teoretického systému.

Podle časových dispozic rozlišujeme výzkum dlouhodobý (longitudiální), kdy sledujeme jevy opakovaně po určitých časových intervalech a krátkodobý výzkum horizontální (transversální). Usilujeme o závěry kvalitativní, ale také kvantitativní. Kvantifikací označujeme techniku, která umožňuje rozlišování různých stupňů vlastností (Kohoutek, 2002).

### 2.2.2 Dotazník

Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Dle autorů Bártová, Bárta a Koudelka (2007) se na tyto dotazy vyžadují písemné odpovědi. Je méně časově náročný než rozhovor. Sestavování dotazníku musí být promyšlená činnost s určitým hlavním cílem celého dotazníkového průzkumu, což vyžaduje složení logicky a stylisticky připravených otázek. Před samotnou aplikací dotazníku se provádí pilotáž na menším počtu zkoumaných osob, která nám pomůže provést poslední úpravy dotazníku. Vzhledem k tomu, že respondent může různým způsobem ovlivňovat své výpovědi, je dotazníkový průzkum řazen mezi metody subjektivní. Z toho též vyplývá riziko snahy respondenta jevit se společensky lepší nebo naopak horší, hovoříme o tzv. simulaci, disimulaci apod. Dotázané osoby musí mít při vyplňování dotazníku dostatek časového prostoru zvážit svou odpověď, nejsou tak pod tlakem nutnosti okamžité odpovědi jako je tomu při aplikaci metody rozhovoru.

Významným předpokladem úspěchů v realizaci šetření je dobrá atmosféra v prostředí samotného průzkumu a přesvědčení, že to může být k něčemu dobré, existence otevřenosti a záruky anonymity. Nelze opomíjet důležitost dobrého organizačního zabezpečení (Kašík, Michalko a kol., 1998). Pro směrodatnost výpovědí dotazníků by měla být dodržena zásada oslovovat pouze dospělé respondenty a děti nad deset let. Taktéž je nutno vyhledávat skupinu s průměrnou inteligencí a zkoumané osoby předem kladně motivovat k odpovědnému vyplňování dotazníku. Výsledky získané dotazníkem můžeme zpracovávat kvantitativně, statistickými metodami, ale důležité je také kvalitativní hodnocení výsledků. Ať už použijeme kteroukoli metodu – před samotným zpracováním je nutno provést tzv. kódování – určit kategorie, třídy, skupiny či přiřadit číselné kódy třídám odpovědí. V průběhu této fáze se také řeší problém s chybějícími odpověďmi, respektive situace, kdy např. není označena jediná varianta, přičemž jednou z možných je varianta typu „nevím“, „jiné“ apod. V takovém případě se musíme přiklonit k některé z možností, jako například: nechat nevyplněné, vynechat celý dotazník, vynechat otázku, vyloučit zjevný omyl nebo doplnit na základě spontánní znalosti. Nedoporučuje se nahrazovat průměrem, střední variantou či odhadem (Bártová, Bárta, Koudelka, 2007).

Dotazník, podobně jako jiné vyšetřovací metody, je nutno kombinovat s ostatními metodami, aby naše závěry podaly co nejexaktnější globální obraz zkoumaného problému. Metody dotazníku jsou použity ke zjišťování předběžných údajů. Některá data uvedená

v dotazníku je nutno si ověřit nebo doplnit rozhovorem. U rozhovoru i dotazníku zjišťujeme jak fakta tvrdá (např. sociodemografická data, fakta o povolání), tak fakta měkká (např. názory, hodnotový systém, zkušenosti, zájmy, postoje, představy, přání, potřeby apod.).

### **Otázky v dotazníku**

Otázky v dotazníku mohou být uzavřené, otevřené či škálové.

- **Uzavřené otázky**

Položky nabízejí tázanému volbu mezi dvěma či více možnými odpověďmi, např. ano - ne - nevím. Ačkoliv mají ustáleně alternativní položky v dosahování větší jednotnosti měření a tím i možnosti statistických závěrů, mají také své nevýhody. Především je to povrchnost. Bez dalších sond (např. „Co máte na mysli?“) se nemohou dostat pod povrch odpovědi. Mohou také popouzet tázaného, který nemusí shledat žádnou z alternativ jako vhodnou, otázky mohou odpověď vynucovat. Tázaný může zvolit nějakou alternativu, jen aby zakryl nevědomost, nebo může zvolit alternativu, která přesně nereprezentuje skutečná fakta a názory.

- **Otevřené otázky**

Jedná se o otázky s otevřeným zakončením, ty dávají odpovědím tázaného širší vztahový rámec. Kladou málo omezení na odpovědi, mohou ukázat na důležité vztahy a souvislosti. Otázky tohoto typu jsou pružné, mají možnost prohlubování. Umožňují sondováním objasnit nedorozumění, umožňují podnítit spolupráci a dosáhnout kontaktu (raportu) tazatele s tázaným, mohou ukázat na možnost vztahů a hypotéz. Dotazovaní dávají někdy na tyto otázky nečekané odpovědi, které mohou naznačit existenci původně nepředvídaných vztahů.

- **Škálové otázky**

Škálové otázky jsou typické pro posuzování škály, mají pevně stanovené možné odpovědi a umisťují reagujícího člověka na některý bod škály. Posuzovací škálu můžeme definovat jako druh dotazníku sloužící k záznamu jednotlivých vlastností posuzované osoby nebo posuzovaného předmětu (např. dopisů, projekčních testových materiálů atd.) posuzovatelem, a to způsobem, který zajišťuje určitou objektivnost a zároveň umožňuje kvantitativní zachycení jevu. V této oblasti rozlišujeme několik druhů dotazníků – např. zaškrťovací

seznamy, škálu nucené volby, kategoriální posuzovací škálu, numerickou posuzovací škálu nebo grafickou posuzovací škálu. V posuzovacích škálách se někdy setkáváme u některých posuzovatelů při hodnocení osob i věcí s dalšími zdroji konstantní chyby, a to s chybou z přisnosti, s chybami znehodnocování, tzv. deprecionizace (podceňování vlastností), nebo favorizace (shovívavost v posuzování).

Chyby v hodnocení závislé na sklonu k nadhodnocování či přehnané přisnosti se eliminují příslušnou lineární transformací jejich distribuce. Při konstruování posuzovacích škál je nutno snažit se používat především kategorií chování, tj. kategorií expresivní formy jevů, nikoliv kategorií procesů a stavů. Jazyk dotazníku má být jednoduchý a přesný, proto při sestavování dotazníku se doporučuje eliminovat odbornou terminologii a dvojznačnost.

#### **Požadavky na metodu dotazníku**

Metody používané v teorii a praxi a tedy i dotazníky musí být vědecké, objektivní, standardní, spolehlivé, platné (validní), kvantitativně i kvalitativně interpretovatelné a úsporné. Jenom tak mohou přinášet nové poznatky a verifikovat je (tj. ověřovat jejich pravdivost - otázku subjektu s objektivní realitou), čímž získáváme fakta (tj. ověřené poznatky).

- **Objektivnost**

Objektivnost metody či techniky je dána stupněm nebo mírou její nezávislosti na osobě uživatele. Přispívá k jednoznačnosti výsledků, protože omezuje nebezpečí, že by badatel bezděčně zkreslil fakta, aby získal žádoucí výsledky - stává se to např. při rozhovoru, při sepisování anamnézy atd. Předpoklady pro objektivní posuzování druhých osob jsou tedy podmíněné osobností posuzovatele (např. jeho tendencemi ke vztahovačnosti).

Objektivita metody znamená, že zkoumaná osoba nemá nebo má pouze minimální možnost působit na výsledky ve výhodném nebo pro ni žádoucím směru. Objektivita metody je dána i nezávislostí výsledků na osobách, které je analyzují a vyhodnocují. Různí posuzovatelé tedy u objektivních testů docházejí ke stejným výsledkům.

- **Standardnost**

Standardností rozumíme požadavek, aby byla identická metoda používána u různých osob za podmínek pro všechny osoby stejných. Předpokládá se unifikace – sjednocení a formalizace všech důležitých podmínek vyšetření: úkoly se shodují s případnou metodikou, dodržení jednotných instrukcí a postupů, spolu s vyhodnocováním výsledků u všech zkoumaných osob podle stanovených norem. Normy jsou typické reakce zvoleného vzorku populace dle věku a pohlaví. Všechny tyto požadavky směřují k tomu, aby bylo možno srovnávat získané výsledky u různých zkoumaných osob. Míra validity a spolehlivost metody pak určují dodržení podmínek. Standardizace metody vyžaduje široký soubor dotázaných osob, tzv. reprezentativní svazek.

- **Spolehlivost**

Spolehlivostí (reliabilitou) metody rozumíme, nakolik registruje konzistentně, stabilně. Spolehlivost tedy znamená např. stálost výsledku v čase. Jestliže metodu opakujeme po nějaké době a získáme úplně jiné výsledky, pak je metoda málo spolehlivá, pokud ovšem nedošlo ke změně zkoumané funkce samé. Délku odstupu šetření touže metodou musíme vždy uvádět. Liší-li se retestované výsledky jen nepatrně od původního testu, je jeho spolehlivost vysoká.

Spolehlivost lze zkoumat v podstatě třemi způsoby:

1. Srovnáním výsledků opakovaného užití metody, pokud lze předpokládat, že se mezitím nezměnily sledované vlastnosti.
2. Srovnáním výsledků dvou ekvivalentních forem metody, např. dvou forem dotazníku nebo výsledků dvou pozorovatelů chování. Korelací získáváme tzv. koeficient ekvivalence.
3. Rozdělením metody na dvě poloviny a srovnáním separátních výsledků obou polovin, např. porovnáním odpovědí na liché a sudé otázky dotazníku. Vnitřní konzistence testu je dána mírou homogenity jednotlivých částí testu, která je zjišťována z jejich korelací.

- **Validita**

Validitou (platností) metody rozumíme, nakolik měří to, co měřit má. Je dána stupněm nezávislosti měření na systematických i náhodných chybách, závisí kromě jiného na objektivnosti a spolehlivosti metody. Přitom však platí, že poměrně validní, byť i méně objektivní metoda, je lepší než zcela objektivní, ale málo validní metoda.

Většinou musíme ověřovat validitu empiricky. Lze tak učinit porovnáním výsledků měření s nějakým vnějším kritériem správnosti, o kterém nepochybujeme (např. s výkonem v práci). V podstatě koreluje výsledky zkoušky s tím, co chceme zjišťovat (tj. s objektivní realitou nebo s výsledkem jiného, již ověřeného testu). Někdy se takové empirické validitě říká také validita praktická a souběžná. Při použití testového souboru vzniká pojem souhrnné validity, která je definována jako pravděpodobnost shody výsledku testového souboru s tím, co má být zjištěno.

- **Kvalitativní a kvantitativní interpretovatelnost**

Kvalitativně lze analyzovat každou poznávací metodu. Možností kvantifikace rozumíme, že registrační technika dovoluje citlivé rozlišování různých stupňů sledované vlastnosti, nejen pouhou klasifikaci na přítomnost nebo nepřítomnost jevu. Teprve tehdy je metoda testovou, psychometrickou, měřením. Měření dovoluje jemnější deskriptivní diferencii jevů než klasifikace a usnadňuje jejich srovnávání. Statistickými početními operacemi čísla lze získat také další informace o pozorovaných jevech.

- **Úspornost a reprezentativnost**

Úspornost, ekonomičnost zkoušky znamená, že metoda má být pokud možno časově nenáročná na administraci a na vyhodnocování. Pro některé průzkumy stačí 20 - 40 zkoumaných osob. Pro průzkum veřejného mínění je to 1 000 - 2 000 osob.

Test je ekonomický, když je lehce srozumitelný, spotřebuje málo materiálu, když je manipulačně jednoduchý, když je nahraditelný jako skupinový (hromadný) test, a když ho lze rychle a pohodlně vyhodnotit. Pokud jde o obtížnost položek, měl by dotazník jako celek mít přiměřenou obtížnost vzhledem ke skupině, ve které bude použit (Kohoutek, 2002).

### **Tabelování, vkládání a sumarizace**

Tabelováním rozumíme formování struktury databáze, zatímco vkládání je již samotné přenášení údajů do počítačové báze výzkumu. Obě činnosti jsou stěžejní pro třetí fázi dotazníkového průzkumu. Při tvorbě databáze je třeba rozhodnout o šíři intervalů pro sledované znaky, o počtu položek pro jednotlivé otázky (sloupce) a o kategoriích, v jakých je budeme vkládat. V počítačovém zpracování je vhodné data vkládat typem „seznam“ - sloupce reprezentují jednotlivé otázky a řádky jednotlivé dotazníky. Po vložení údajů je třeba provést



kontrolu vložených dat (doporučuje se dvojí vkládání a následné porovnání na základě logické funkce).

Dalším krokem je provedení sumarizace, též označována jako analýza prvního stupně. Jedná se především o vyhodnocení jednotlivých otázek, záznamových položek apod. Využíváme poloh, jakými jsou: četnosti, podíly (v procentech), modus, medián, vážený aritmetický průměr a měření variability - variační rozpětí, rozptyl, směrodatná odchylka či variační koeficient (Bártová, Bárta, Koudelka, 2007).

### 2.2.3 Srovnání hodnot úrovně proměnných

Jak tvrdí autoři Kašík, Michalko a kol. (1997), aby bylo možno objektivně zpracovávat jednotlivé odpovědi – musíme znát možnosti odvození nepřímo z příslušných odpovědí. Srovnání provedeme tak, že si jednotlivé možné odpovědi rozdělíme do kategorie – pozitivní, neutrální, negativní a nehodnotící. K těmto kategoriím přiřadíme jednotlivé četnosti v procentech. Daný soubor se vyhodnotí s výsledkem hodnoty koeficientu pro jednotlivé proměnné a umožňuje rychlé srovnání mezi proměnnými navzájem. Hodnotu koeficientu ( $k$ ) stanovíme tak, že četnosti pozitivních odpovědí ( $P$ ) v procentech a polovinu neutrálních odpovědí ( $N$ ) v procentech dělíme stem (2.1).

$$2.1 \quad k = \frac{\% P + 0,5 \% N}{100}$$

Koeficient může nabývat hodnot v rozpětí od 0 do 1. Pokud hodnota  $k$  konverguje k 1, vypovídá to o výrazně pozitivním hodnocení zkoumaného jevu a naopak, v případě konvergující výsledné hodnoty k 0 – je hodnocení negativní (viz Obr. 2.5).

Kromě sestavování těchto koeficientů lze u průzkumu stanovovat rozptyl odpovědí, považovat ho za ukazatel nejistoty zjištěné hodnoty příslušného koeficientu - rozšířit o doplnění vyjádření respondentů k tomu, co považují v současné situaci za nejzávažnější problém a co navrhuji zlepšit ke zvýšení úrovně např. organizace a řízení.

Obr. 2.5: Schéma znázornění úrovně hodnot vnitřních proměnných

$k_n$	<b>Oblast nízkého pozitivního působení</b>  ←	<b>Oblast vysoce pozitivního působení</b>  →
...		
...		
$k_1$		
	0      0,25      0,5	0,75      1

Zdroj: Kašík, Michalko a kol., *Podniková diagnostika*, s. 296 – upraveno autorem

#### 2.2.4 Interpretace výsledků

Základním způsobem prezentování výsledků výzkumu je písemná prezentace. Pomocí závěrečné zprávy informujeme zadavatele o výzkumu a jeho výsledcích. Pro zajištění kladného hodnocení, je potřeba dodržet určité zásady.

Prvním zásadním krokem je návrat na počátek výzkumu, kde byl definován problém a cíl výzkumu. Je totiž velmi důležité určit, co z výzkumu vyšlo a které výsledky jsou nejdůležitější. Text zprávy by měl být psán v přítomném čase, vyjadřování čtivé. Nepoužíváme rozvitá souvětí, vyjadřujeme se stručně. Věty by neměly přesahovat 20 – 25 slov. Nepodceňujeme ani formální úpravu a zpracování podřizujeme zadavateli. Jeho požadavkům přizpůsobujeme především používaný jazyk zprávy, odborné termíny je potřeba správně definovat. Při používání číselných údajů bývá pravidlem vyjádření v procentech, která mají vyšší vypovídací schopnost. Pro přehlednost používáme čísla zaokrouhlená.

Nejčastěji se setkáváme s tabulkami. Veškeré přesné hodnoty uvádíme do tabulek a pokud je to možné, využíváme vždy grafické zobrazení. Tabulky využíváme prakticky ve všech fázích výzkumu – sestavování pomocných tabulek při zpracování údajů, tabulky sumarizační, výsledné tabulky s konečnými výsledky (příklad viz Tab. 2.1).

Grafy slouží k zachycení přehledu o tendencích, souvislostech a struktuře zkoumaných jevů. Můžeme tak zkoumat závislosti a vztahy mezi proměnnými. Využíváme celou řadu typů grafů, přičemž máme na zřeteli, že nevhodně zvolený graf či nevhodná volba měřítka mohou výrazně znehodnotit a zkreslit vyjádřené výsledky.

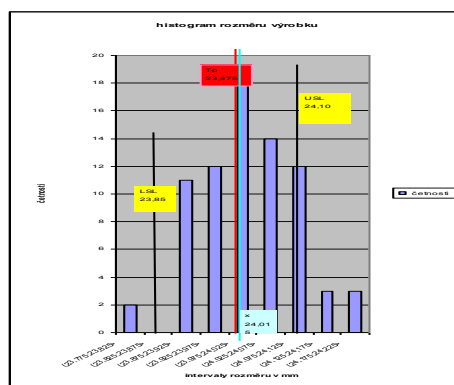
Grafem rozumíme znázornění kvantitativní charakteristiky poměrnou velikostí grafického obrazu, jeho rozměry a velikost zobrazované veličiny. Ty se určí podle grafického měřítka, udávajícího jednotku velikosti grafického prvku. Používají se různé grafy rozměrové, od úseček přes plošné grafy čtvercové, obdélníkové, spojnicové, kruhové až po výsečové diagramy a procentní čtverce, vždy podle účelu použití, jak je zobrazeno na několika příkladech (viz Graf 2.1, 2.2 a 2.3). Graf sloupcový používáme tam, kde porovnáváme hodnoty navzájem mezi sebou. Graf spojnicový zase při zobrazování trendů, tedy v situacích, kdy jedna hodnota z druhé vyplývá, nejčastěji v časové posloupnosti. Graf kruhový se používá tehdy, jestliže součet všech zobrazovaných hodnot dává 100 % (Kozel, 2006).

Tab. 2.1: Tabulka naměřených hodnot

Naměřené hodnoty rozměru výrobku v mm					
Den	vzorek č.1	vzorek č.2	vzorek č.3	vzorek č.4	vzorek č.5
1	24,05	23,98	24,01	23,96	24,00
2	23,92	24,01	24,06	23,98	23,95
3	23,96	23,97	23,95	24,00	24,06
4	24,02	24,10	23,98	24,03	24,12
5	24,08	24,22	24,06	24,18	24,10
6	24,00	23,96	24,08	23,98	24,05
7	24,06	24,03	24,02	23,92	24,00
8	23,94	24,04	23,92	24,02	24,06
9	23,92	23,92	24,16	24,08	23,96
10	23,80	24,08	24,10	24,15	23,92
11	24,02	23,92	24,03	23,96	24,02
12	23,92	24,02	24,05	24,00	23,96
13	23,96	24,08	23,96	24,08	24,06
14	24,13	23,92	24,10	23,94	23,92
15	24,10	23,82	24,06	23,92	24,20

Zdroj: vlastní zpracování autorem

Graf 2.1: Sloupcový graf

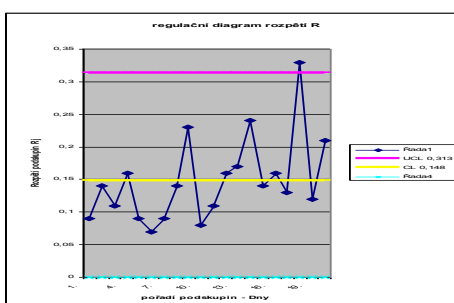


Graf 2.2: Výsečový graf



Zdroj: vlastní zpracování autorem

Graf 2.3: Spojnicový graf



### 2.2.5 Diagram

Diagram je grafickým znázorněním algoritmu, postupu nebo procesu, přičemž jednotlivé činnosti mohou probíhat paralelně nebo následně. Diagram se používá všude tam, kde je potřeba znázornit jednotlivé dílčí operace, symboly nebo tvary, které jsou navzájem propojeny pomocí orientovaných šipek. Diagramy podle použití diagnostických metod či potřeby znázornění hierarchie mohou mít různou podobu, proto lze využívat ze široké škály diagramů, např.: bodový, regulační, stromový, maticový, hvězdčovitý, postupový, síťový, Ganttův diagram, Paretův diagram atd. Hojně využívaným grafickým výstupem je v informatice a programování diagram vývojový. Výpočetní technika pracuje dle znázornění sledu událostí popisovaného procesu ve tvaru diagramu s dohodnutými symboly a prvky, vzájemně propojenými podle požadovaného logického průběhu činností dané soustavy. Rozlišuje se vývojový diagram programu a vývojový diagram toku dat (Veber a kol., 2007).

### 2.2.6 Strom současné a budoucí reality

Dle autorů Basl a Blažiček (2008) je každý systém při dosahování cílů limitován, je nezbytně nutné každý systém důkladně analyzovat a jednoznačně určit, kde je skutečné omezení. Obecně omezení (úzké místo) je takové místo, které brání v dosahování cílů. Pro oblast analýzy bývá využito metod dle TOC (angl. Theory of Constraints, teorie úzkých míst, současná hojně využívaná metoda v uplatňování zvyšování efektivity řízení a fungování podniku).

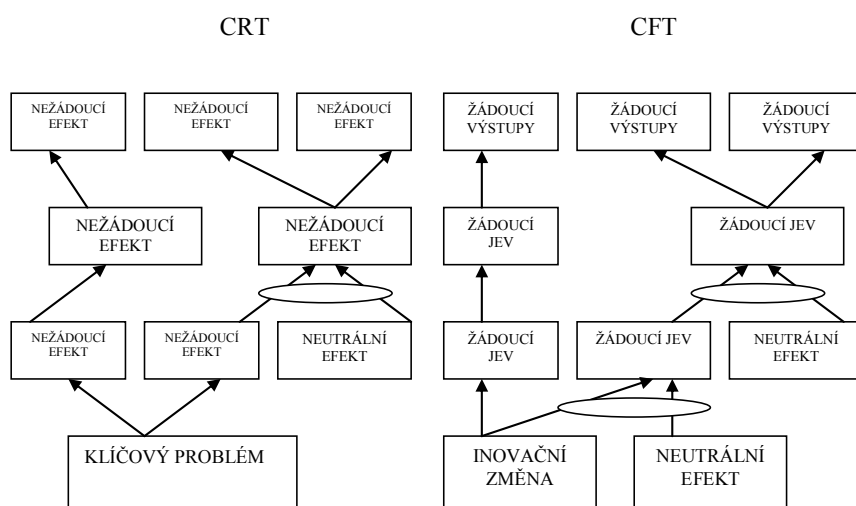
Pro oblast analýzy, vizualizace a inicializace jsou důležité nástroje označované jako Thinking Process (z angl. myšlenkové procesy), které modelují stávající a budoucí realitu, (viz Obr. 2.6) v přesné kauzalitě, a to v podobě stromů: Current Reality Tree (CRT) – strom současné reality, jež zmapuje současný stav a identifikuje hlavní problémy. Future Reality Tree (FRT) – strom budoucí reality zachycuje požadovaný stav a hlavní žádoucí efekty. Při podrobnější analýze je využíván další strom - Perequisite Tree (PrT – strom předpokladů, odpověď na třetí otázku), který specifikuje plán příprav na změny s možnými překážkami navrhovaného řešení, řešení samotné atd. V třetí fázi tedy daný tým odborníků zpracovává podklady pro realizaci s kalkulacemi nákladů apod.

Pokládáme si tři základní otázky:

- Co změnit?
- Na co to změnit?
- Jak to provést?

Mezi obecné zásady pro vytvoření těchto diagramů, resp. CRT patří vytvořit strukturu z výsledků předem zpracovaných jiných analýz, tzv. seznam klíčových nežádoucích efektů. Tyto jsou postupně tématicky spárovány do kauzálních vztahů „příčina – následek“, přičemž kmen stromu tvoří implikující klíčový problém. U následného diagramu FRT již vytváříme strukturu tak, aby výstup tvořily uživatelské (zákaznické) efekty, poté procesní a na nejvyšší úrovni efekty růstu realizované inovací. K detailnější přípravě pak slouží diagram PrT.

Obr. 2.6: Příklad – diagramu CRT, identifikace klíčového problému a diagramu CFT



Zdroj: BASL, J ; BLAŽÍČEK, R. Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti. 2008, s. 231 – upraveno autorem.

## 2.2.7 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram je diagram příčin a následků, jehož cílem je nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Diagram popsal a zavedl Kaoru Ishikawa. Někdy je nazýván jako diagram „rybí kosti“ (Fishbone) pro jeho vzhled. Kvalita produktů

a služeb nemůže být zlepšená, pokud nenalezneme příčinu vznikajících chyb. Dnes by se žádné poradenství nemělo obejít bez hledání příčin problémů a nekvalit.

Princip vychází ze základního zákona – každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jedná se o grafickou pomůcku, která ve spojení se strukturovaným brainstormingem pomáhá shromáždit a utřídit myšlenky jednotlivce nebo týmu. Můžeme ji využít jak při přípravě prezentace, při tvorbě její koncepce, tak i v průběhu prezentování ke shromažďování nápadů a názorů účastníků s cílem analyzovat problém nebo specifikovat kroky nezbytné k jeho řešení.

Při tvorbě Ishikawa diagramu se využívá brainstorming, který nám pomůže vydefinovat všechny možné, i málo pravděpodobné příčiny problému, jež řešíme. Jedná se tedy o týmovou metodu.

### **Brainstorming, brainwriting, swapping a další**

Jedná se o metody (Tomek, Vávrová, 2009), které fungují na principu dominance lidského činitele a slouží k posílení intuice a kreativního chování.

Brainstorming je založen na sestavení týmu ze 4 – 7 osob, ten je následně po dobu 15 – 60 minut systematicky veden k podávání námětů na řešení určitého problému. Sezení uvádí moderátor, ten zahajuje uvedením problému „mlživě“ a postupně konkretizuje s přibývajícimi nápady. Mezi účastníky neplatí žádné hierarchické vztahy.

Brainwriting je písemnou formou brainstormingu, někdy hovoříme metodě 6.3.5 – problém se předloží 6 osobám, každý sepíše v limitu 3-5 minut na určený formulář 3 návrhy, a formuláře poté kolují mezi navrhujícími, přičemž se tak rozvíjí předešlé náměty.

Swapping je následné obohacování řešení ve vzájemné diskuzi. Tento pojem patří mezi méně známé, ale jeho využití v praxi je velmi oblíbené.

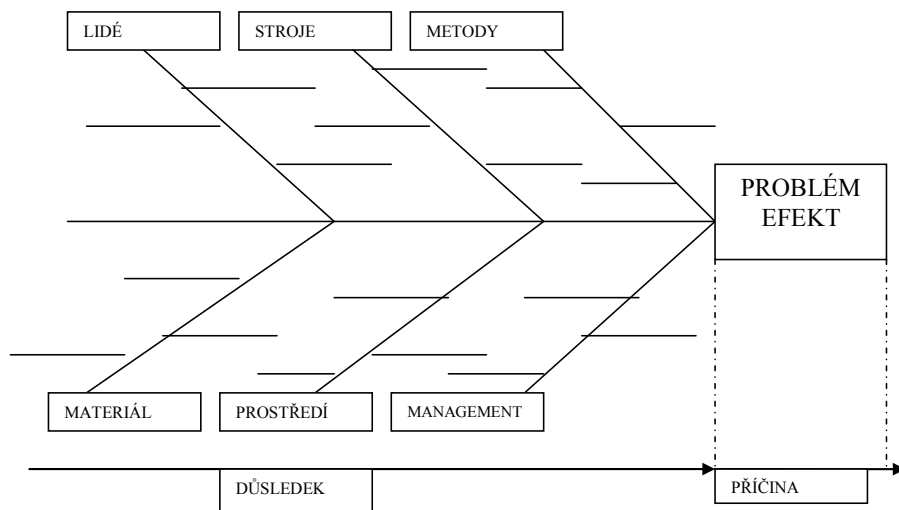
Metod univerzálního použití je mnoho, patří mezi ně také např. řízený rozhovor, synektické sezení apod. Dle Barkera a Cola (2009) je vhodná různá kombinace více metod, a to k dosažení konečného výběru námětů na 2-3 variant, jež se stanou podkladem pro závěrečné rozhodování. Úspěšnost těchto metod je založena na předpokladu nepřipustné kritiky či znehodnocující gestikulace a mimiky, potřeba vyslovení každé myšlenky a podpora jejího vývoje a upřednostňování kvantity před kvalitou. Moderátor musí vytvářet asociační řetězec tak, aby mohly být ve vzájemné kombinaci rozvíjeny dílčí myšlenky.

### Tvorba Ishikawa diagramu

Na začátku známe jen následek, který již vznikl nebo máme potenciální problém a chceme mu předejít. Připravíme si velký formát papíru, na který budeme Ishikawa diagram kreslit. Vhodné je využít více barev pro jednotlivé oblasti nebo pro označení příčin, které budeme považovat za nejpravděpodobnější. Dále postupujeme následovně:

1. Sestavíme tým pracovníků, kteří mají s problémem co do činění.
2. Nakreslíme na papír obdélník do kterého vepíšeme problém, jež řešíme. Od něj nakreslíme vodorovnou čáru, tedy páteř ryby.
3. K páteři připojíme větve (kosti) a k nim obecné oblasti, kde se hledané příčiny mohou nacházet, obecně se vychází ze základu tzv. „4M“ – Material, Machine, Man, Metod, přičemž počet základních oblastí se může dle potřeby rozšířit: materiál, metody, proces, technologie, vybavení, stroje, lidé, prostředí, management apod., jak vidíme na obrázku 2.7.

Obr. 2.7: Příklad Ishikawa diagramu (Cause and effect diagram)



Zdroj: SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, plán a rozpočet projektu, řízení projektových týmů, kontrola postupu projektu, řízení projektových rizik, osobnost manažera*. 2006, s. 310 – upraveno autorem.

Diagramy příčin a následků se mohou uplatňovat také v jiných souvislostech, kupříkladu v dějepise při objasňování příčin a následků válečných konfliktů. Diagram příčin a následků lze vytvářet s podporou počítače, např. pomocí programu Palstat.

4. Definujeme (např. brainstormingem) potenciální příčiny a připojujeme je k jednotlivým kostem, obecným oblastem.
5. Dokud nevyčerpáme veškeré možnosti a nápady. Ponecháme každého člena týmu ohodnotit příčiny váhovým koeficientem.
6. Analyzujeme příčiny, které získaly největší váhové koeficienty.
7. Doplňme k analyzovaným příčinám data z reportingu nebo dash boardu (jsou-li k dispozici).
8. Využijeme Paretovy analýzy k určení, které příčiny budeme řešit jako první.
9. Definujeme jasné úkoly k odstranění příčin.
10. Sledujeme, zda se již problém nevyskytuje. Pokud ne, objevili jsme skutečnou příčinu. Pokud ano, hledáme nové příčiny, vazby mezi jednotlivými příčinami apod. Také je možné definovat sub-příčiny: rozebrat jednotlivé definované příčiny a hledat příčiny jejich vzniku. Je však třeba mít stále na paměti, že není vhodné vytvářet mnoho úrovní sub-příčin.

### 2.2.8 Paretova analýza

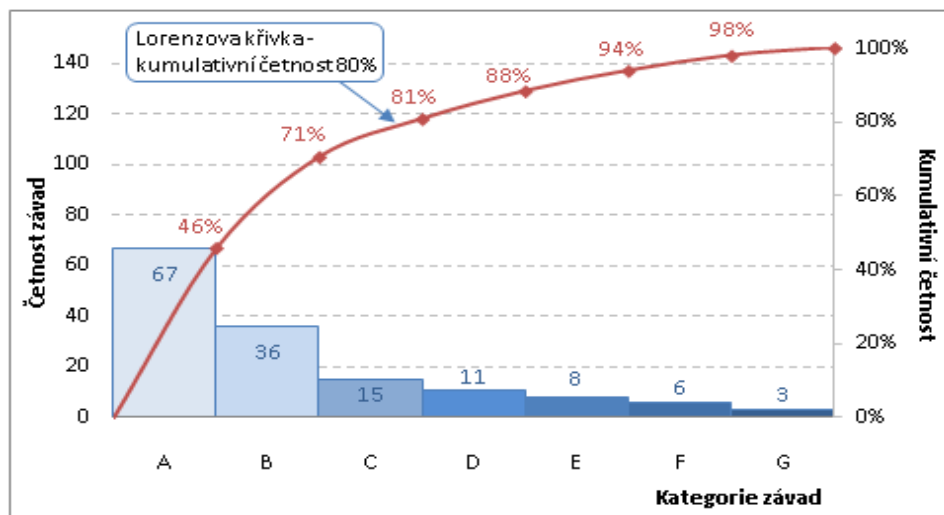
Paretův diagram (Veber a kol., 2007) je založen na tzv. Paretově principu: 80 % důsledků (např. zisk nebo počet zmetků) pramení z 20 % příčin (např. produkty nebo celková výroba). V praxi pak bývá snahou odhalit ono malé spektrum příčin, které tak významně ovlivňuje celkový výsledek. Tento proces hledání se nazývá Paretova analýza. V praxi se používá pro analýzu neshod, reklamací, zmetků apod. Určuje priority, na které produkty, procesy či činnosti je potřeba se zaměřit. Diagram uspořádá položky dle četností a kumulovaných relativních četností.

Vizuální zobrazení vytvoříme diagramem - pomocí SW programu MS Excel je možno poměrně snadno analyzovat data Paretovy analýzy. Na příkladu (Obr. 2.8) můžeme vidět modré sloupce představující různé příčiny a ty jsou seřazeny zleva doprava od nejčetnějších po nejmenší výskyty. Na levé ose je ukázáno na četnost výskytu jednotlivých příčin a červená křivka (tzv. Lorenzova křivka) koresponduje s kumulovaným součtem výskytů jednotlivých příčin. Pravá osa pak ukazuje pravděpodobnost, kumulovaný součet z hodnoty 0 % do 100 %. Vyhodnocujeme dle vlastních požadavků, kritéria pro určení prioritních příčin závisí na



našem rozhodnutí o procentuálním poměru kauzálního vztahu. V praxi se nejčastěji používá limit 80 % (20:80) nebo 50 % (50:50).

Obr. č.2.8: Paretův diagram



Zdroj: <http://lorenc.info> [cit. 30. března 2011].

## 2.3 Shrnutí – pyramida závěru

Obě předešlé kapitoly představují souhrn teoreticko-metodologických východisek, které je nutno aplikovat v praxi, analyzovat a provést závěrečná doporučení. Závěrečné doporučení, návrhy či výzvy mají být jednoduše, stručně a srozumitelně podány. Vycházíme z tzv. pyramidy závěrečného doporučení, návrhu či výzvy (viz Obr. 2.9) a platí zde, že:

- Na špičce stojí pouze jeden vrcholový „kámen“, jedna základní myšlenka – je potřeba dbát na to, aby se zde „nevršilo“ mnoho „mlživých“ myšlenek, slov.
- Vrcholový „kámen“ – myšlenka je podporována nejméně dvěma dalšími „kameny“, respektive podpůrnými myšlenkami, závěry.
- To, co dělá pyramidu tak pevnou, je vrstva „kamenů“, které se vzájemně podporují. Tato vrstva analyzuje a interpretuje „tvrdá data“.

- Základními stavebními kameny „myšlenkové pyramidy“ jsou data (fakta).
- Pomyslné sklepení pod pyramidou symbolicky upozorňuje na nevyřčené základy detailních informací, které využíváme jen v rámci eventuálních „analytických“ dotazů a námitek vůči našemu návrhu či doporučení.

Obr.2.9: Pyramida závěrečného doporučení, návrhu řešení



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz> [cit. 30. března 2011].

### 3. Charakteristika společnosti

Pro účely vypracování této diplomové práce byla zvolena akciová společnost České dráhy, a.s. (dále také jen ČD). Společnost je největším národním dopravcem v České republice s tradicí delší než 160 let. Zajišťuje dopravu osob na železniční síti o délce téměř 9 500 km a denně vypraví více než 7 000 osobních vlaků různých kategorií. Železniční síť v České republice je se svými 2 500 stanic a zastávek jednou z nejhustějších sítí v Evropě a o významu firmy vypovídá skutečnost, že na jednoho obyvatele České republiky připadá průměrně 17 cest vlakem za rok, což je jedno z nejvyšších čísel v Evropě. České dráhy patří dlouhodobě mezi 10 nejvýznamnějších evropských železničních společností. Vlastníkem 100 % akcií společnosti je stát, který vykonává svá akcionářská práva prostřednictvím Řídícího výboru. Přeprava osob je jednou z jejích nejvýznamnějších činností (Ročenka ČD, 2010).

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 na základě Zák. 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy. Byla založena jako společnost integrující v sobě činnosti dopravního podnikání v přepravě osob a zboží spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravní cesty v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněných státem. Podrobnější historie společnosti viz Příloha č. 1.

Transformací státní organizace České dráhy vznikly tři nástupnické organizace.

- **Akciová společnost České dráhy (ČD, a.s.)**, která poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty.
- **Státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC, s.o.)**, která hospodář s majetkem státu a mimo jiné poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.
- **Drážní inspekce (DI)** jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí.

Společnost České dráhy, a.s. v současné době provozuje činnosti v osobní a nákladní dopravě, řízení provozu dráhy, telematických službách, vzdělávání, zdravotnictví, servisu, údržbě, provozu cestovní kanceláře, pronájmu reklamy a v neposlední řadě, také výzkumu a vývoji.

Organizační strukturu Českých drah, a.s. (viz Příloha č. 2) tvoří řídicí orgány (představenstvo, dozorčí rada, řídicí výbor a valná hromada) a organizační složky. Aktuálně je se společností spojeno celkem osm dceřiných společností: ČD-Telematika, ČD Reality, a.s., Cestovní kancelář ČD Travel, s.r.o., Dopravní vzdělávací institut, a.s., RailReal, a.s., RAILREKLAM, s.r.o., Traťová strojní společnost, a.s., Výzkumný Ústav Železniční, a.s.

České dráhy, a.s. jsou aktivní nejen na území ČR, ale také na mezinárodním poli - především ve dvou oblastech. Jednak v činnosti řady mezinárodních organizací působících v oblasti železniční dopravy a dále aktivní účastí na mezinárodních projektech. Nejvýznamnější je účast v organizacích CER, UIC, OSŽD a na projektech strukturálních fondů EU či 6. Rámcového programu EU pro vědu a výzkum.

### 3.1 Finanční ukazatele ČD, a.s.

☐ Konsolidační celek Skupiny České dráhy pro rok 2009 tvořily společnosti: České dráhy, a.s., ČD Cargo, a.s., Traťová strojní společnost, a.s., ČD – Telematika a.s., Výzkumný Ústav Železniční, a.s., DPOV, a.s. a Jídelní a lůžkové vozy, a.s.

Naformátováno: Odrážky a číslování

#### Statistika k 31. 12. 2009

Počet přepravených cestujících: 162,91 mil. osob.

Objem nákladní přepravy: 68,37 mil. tun.

Délka provozovaných a udržovaných tratí: 9 420 km.

Ujeté km vlaků všech dopravců na síti provozované ČD: 152,755 mil. vlkm.

#### Konsolidovaná rozvaha k 31. 12. 2009

- Dlouhodobý majetek: 50,53 mld. Kč
- Oběžná aktiva (zásoby, pohledávky a krátkodobý fin. majetek): 8,88 mld. Kč
- Vlastní kapitál: 34,89 mld. Kč
- Základní kapitál: 20,00 mld. Kč
- Cizí zdroje představovaly hodnotu 22,83 mld. Kč

#### Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty

- Celkové tržby a výnosy Skupiny České dráhy za r. 2009 činily 44 281 mil. Kč.

- Celkové náklady vč. úč. odpisů ve výši 3 105 mil. Kč dosáhly 45 284 mil. Kč.

#### **Investiční činnost**

- Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv činily za skupinu 6 900 mil. Kč.
- Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv činily za skupinu, a.s. 4 322 mil. Kč.

### **3.2. Současný trend společnosti**

Jednu ze základních činností ČD představuje osobní doprava. Mezi hlavní odběratele služeb v osobní dopravě patří kraje a stát zastoupený Ministerstvem dopravy ČR. České dráhy kladou v osobní dopravě velký důraz na přiblížení produktů zákazníkům. Naplnění této zásady předpokládá přístup k trhu na bázi segmentace zákaznického spektra a všechny záměry vycházejí z marketingových principů. Činnosti osobní dopravy a přepravy jsou realizovány úsekem náměstka pro osobní dopravu generálního ředitelství ČD. Osobní doprava se dále dělí na dva základní segmenty: Dálkovou dopravu (produkty nadstandardní kvality - resp. vlaky kategorie SC, EC, IC, standardní kvality - tedy vlaky kategorie Ex, R) a regionální dopravu s teritoriálními dílčími trhy přizpůsobenými hranicím regionů, coby objednavatelů - příměstskou veřejných služeb (regionální, příměstskou, rychlou regionální). Vývoj v oblasti regionální osobní dopravy směřuje k vytváření regionálních integrovaných dopravních systémů v rámci hranic dnešních krajů, resp. regionů, jako alternativy vůči individuálnímu motorismu.

V roce 2009 byl zahájen strategické projekty programu VIZE 2012. Tento program má přinést v úsporách minimálně 4 miliardy korun a v dodatečných příjmech přinést do roku 2012 transformační program osobní dopravy ČD.

Realizace transformačního programu je cestou ven z dlouhodobé nedofinancovanosti osobní dopravy ČD. Ta od roku 2003 dosahuje kumulované výše téměř 20 miliard Kč. Je to výsledek nesystémových řešení, která nezajistila zaplacení dopravy objednané zejména kraji v závazku veřejné služby. Připraven je zásadní transformační program, jehož cílem je udělat tlustou čáru za předchozím obdobím nesystémových kroků a získat další nejméně 4 miliardy Kč, ať už na straně úspor či dodatečných příjmů. Celý transformační program VIZE 2012 si klade za cíl nejen zvýšení spokojenosti zákazníků, ale současně celkový růst hodnoty firmy.

Je postaven na bázi 17 prioritních projektů jdoucích napříč firmou, dělících se do pěti následujících oblastí:

- Orientace na zákazníka.
- Vztahy s objednateli.
- Rozvoj komerčních aktivit.
- Zlepšení provozní efektivity.
- Moderní organizace a lidské zdroje.

Každá z těchto oblastí má přitom jasné měřitelné cíle, do jaké míry přispěje k naplnění celkové finanční ambice 4 – 6 miliard Kč.

Management ČD současně během letošního a loňského roku realizoval řadu opatření, která jsou součástí transformačního programu a jen v letošním roce by měly vést k získání úspor a dodatečných příjmů ve výši nejméně 500 milionů Kč. Jedná se o následující již realizované kroky:

#### **Zlepšení interního finančního řízení**

- Centralizace a posílení role controllingu a reportingu.
- Kvalitativní skok v transparentnosti výkaznictví.
- Příprava přechodu na mezinárodní účetní standardy (zpětně od roku 2008) – předpoklad k získání ratingového ohodnocení.

#### **Úsporná opatření na straně režijních nákladů**

- První fáze zeštíhlení organizační struktury generálního ředitelství v roce 2008 (přínos cca 160 mil. Kč).
- Snížení platů vrcholového vedení (očekávaný benefit: 11 mil. Kč).
- Plán pro rok 2009 předpokládá snížení režijních nákladů o dalších 20% (očekávaný přínos cca 360 mil. Kč).
- Rozpracována a schválena centralizace vybraných aktivit i za dceřiné společnosti.

Vedle těchto kroků připravuje management v nejbližší době další konkrétní postupy směřující do oblasti provozní efektivity a růstu spokojenosti zákazníků. V nejbližším období bude vyhlášeno výběrové řízení na dodávky 100 vozů pro dálkovou dopravu. Současně s tím ČD vyhlásí výběrové řízení na dodávky 8 nízkopodlažních motorových jednotek pro vozbu dálkových vlaků na neelektrifikovaných hlavních tratích.

K dalším oblastem, které zasáhnou transformační opatření, je oblast procesů informačních technologií. Proběhlá analýza aplikačního portfolia ve společnosti popsala stávající stav a identifikovala 31 příležitostí na změnu. V roce 2010 tak již kromě dokonalejších modulů v oblasti mezd a personalistiky, byly zpracovány nové kvalitní internetové stránky, vyměněny přenosné osobní pokladny, rozšířena funkčnost a zřízení aplikace Dopravní deník, jež umožňuje elektronický sběr informací o odjezdu a příjezdu. Připravena je další modernizace komunikace se zákazníky na internetu, rozvoj internetových stránek v souvislosti rozšiřováním služeb a zvyšování informačního komfortu pro zákazníky. K takovým službám patří například zlepšování využití aplikací zákaznických karet, e-Shopu a rozvoji systému informovanosti cestujících o mimořádnostech (on-line informace, rozesílání průběžných informací na vybrané adresy apod.) nebo vysoce kvalitní systém komunikace pro vlakový doprovod (Ročenka ČD, 2010). Již několik let má společnost ČD vytvořen vlastní firemní Etický kodex, jehož zásady a principy dodržuje. Nejaktuálnějšími prozákaznickými kroky v externí komunikaci je zřejmě zřízení funkce supervisorů a odboru ombudsmana kvality. *Zdroj: www.ceskedrahy.cz [cit. 2011-01-30].*

### **3.2.1 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců ČD, zajišťuje dceřiná společnost Dopravní vzdělávací institut, a.s. (dále jen také - DVI). Své služby nabízí rovněž zákazníkům mimo prostředí ČD. Celorepublikovou působnost zabezpečuje téměř 100 kmenových zaměstnanců a vedle toho institut disponuje širokou sítí externích lektorů. DVI spolupracuje s řadou vzdělávacích institucí a vysokých škol a provozuje desítky učeben v rámci celé ČR. DVI se zabývá především výukou a vzděláváním odborníků zejména v oblasti dopravy, a to nejen železniční, přičemž se opírá o bohaté praktické zkušenosti lektorů.

Nezanedbatelnou součástí DVI, a.s. je jazyková příprava a v poslední době vzdělávání v oblasti legislativy a nových požadavků v souvislosti s členstvím v EU. Je držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Společnost DVI spolupracuje rovněž se zahraničními partnery v oblasti vzdělávání, zejména DB a.g. - Německo a ŽSR - Slovensko. Využívá některých zkušeností zahraničních partnerů a připravuje také společné projekty v této oblasti.

*Zdroj: www.dvi.cz [cit. 2011-02-26].*

## 4. Praktická část

V této části je navázáno na předchozí souhrn odborné teorie a popis metod uvedený v kapitole č. 3. Praktická část je věnována aplikaci výše popsaných metod do praxe. Na počátku je proveden základní dotazníkový výzkum, z jehož následně získaných dat a informací jsou postupně zpracovávány jednotlivé analýzy: sumarizace sociodemografických dat, komparace pohledů zákazník-zaměstnanec, srovnání úrovně hodnot proměnných, zjišťování příčin u bariér komunikace, a to jak externí, tak interní. Veškeré výsledky jsou poté zpracovány do přehledných tabulek, grafů a diagramů a doplněny nezbytným komentářem.

### 4.1 Dotazníkový průzkum

Praktická část byla zahájena širokým dotazníkovým průzkumem. Dotazníky byly připraveny celkem dva, a to pro část ze strany zákazníků a pro část zaměstnanců. Důvodem volby tohoto hodnocení je předpoklad rozdílnosti pohledu a možnosti komparace zjištěných výsledků.

Osloveny byly skupiny zákazníků - cestujících v regionech Moravskoslezského kraje (MSK), v měsících leden – březen 2011 v téměř všech železničních stanicích a návštěvníků veletrhu cestovního ruchu „Dovolená a region 2011“, konané 11. – 13.3.2011 na výstavišti Černá louka v Ostravě, kde bylo využito příležitosti požádat o vyplnění dotazníku u výstavního stánku společnosti ČD, a.s. Druhá skupina, resp. zaměstnanci, byla oslovena na pracovištích železničních stanic obvodu Krajského centra osobní dopravy Ostrava (KCOD, organizační jednotka společnosti ČD, a.s. - zajišťuje provoz osobní dopravy).

Úspěšnost, resp. návratnost dotazníkového průzkumu, je u zákazníků 88 % (připraveno 200 kusů formulářů, vyplněno 176 kusů) a u zaměstnanců 84 % (připraveno 150 kusů formulářů, vyplněno 126 kusů). Díky zdařilé organizaci a vstřícnosti zaměstnanců ČD byla nákladnost celého průzkumu velmi nízká.

Otázky v dotazníku (viz Příloha č. 4) jsou koncipovány do dvou tématických oblastí: dotazem na vnější komunikaci společnosti a na bezprostřední komunikaci ve vztahu zákazník - obsluha, jednak na interní komunikaci v organizaci. Celkem bylo položeno 21 otázek – uzavřených i otevřených, přičemž prvních šest tvoří základ pro komparační fázi

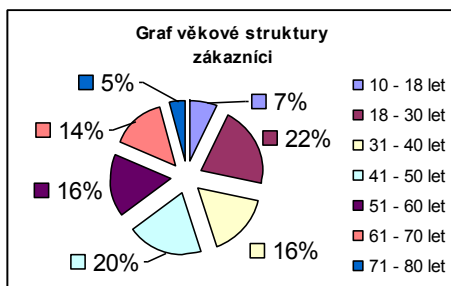


hodnocení obou stran. Zbývajících 15 otázek je sestaveno pouze pro zaměstnaneckou část respondentů. Veškeré tabulky, které byly zpracovány k sumarizaci sesbíraných dat, jsou uvedeny v Příloze č. 5a, 5b a 6 této práce. Sumarizační tabulky se staly podkladem pro další grafická znázornění a analýzy.

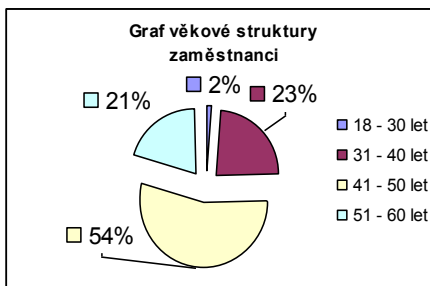
#### 4.1.1 Sociodemografická data

**Vyhodnocení věkové struktury** respondentů je v této práci informativním a doplňujícím atributem k celkové analýze. Z prvních dvou grafických znázornění je zřejmé, že ve skupině zákaznických respondentů je věková struktura přiměřeně, stejnoměrně rozdělena (viz Graf 4.1). To má pro výzkum pozitivní význam, konkrétně v ujištění, že oslovený vzorek zastupuje skutečně široká část veřejnosti. Zatímco zákazníci jsou rozloženi stejnoměrně, u respondentů – zaměstnanců je tomu poněkud jinak: z grafu 4.2 je zřejmé, že převážnou část vzorku tvoří věková kategorie 41 – 50 let, následují kategorie 31 – 40 a 51 – 60 let. Tato skutečnost vypovídá o současném zaměstnaneckém stavu ve společnosti ČD - organizace tzv. „stárne“. Důvodem je průběžné propouštění, snižování zaměstnaneckého stavu, kdy téměř vůbec nedochází k přijímání nových mladých zaměstnanců.

Graf 4.1:  
Graf věkové struktury – zákazníci



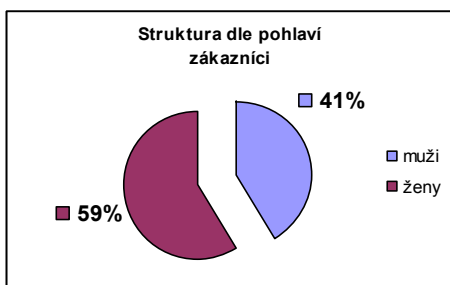
Graf 4.2:  
Graf věkové struktury – zaměstnanci



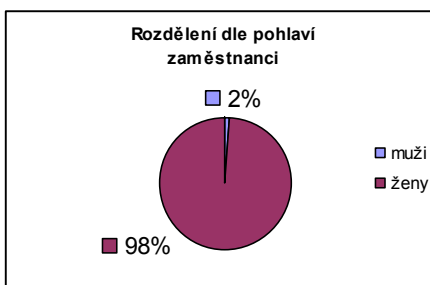
Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Struktura dle pohlaví** obou hodnotících stran respondentů je diametrálně zcela odlišná: zákazníci jsou přiměřeně rozděleni, avšak zaměstnanecká část je zastoupena v drtivé většině ženami (viz Graf 4.3 a 4.4). Vyplyvá to z povahy profesionální náplně a standardní personální potřeby: práci pokladních, obecně ve všech odvětvích služeb, vykonávají převážně ženy. Muži jsou se tedy v této profesi objevují velmi zřídka.

Graf 4.3:  
Struktura dle pohlaví – zákazníci



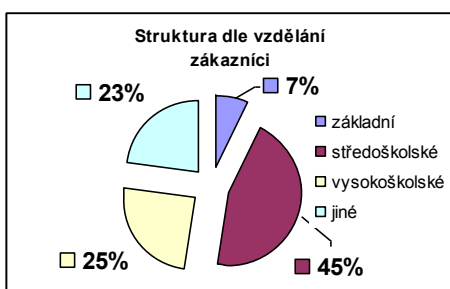
Graf 4.4:  
Struktura dle pohlaví – zaměstnanci



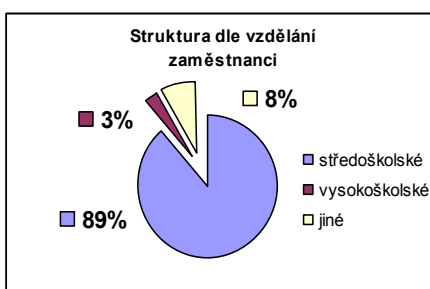
Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Vzdělanostní strukturu** zastupují se znatelně větším podílem u zákazníků i zaměstnanců středoškolsky vzdělané osoby (viz Graf 4.5 a 4.6). Pro tento výsledek zde existuje předpoklad, že o dotazníkový průzkum mezi veřejností měli největší zájem a ochotu vyplnit studenti středních škol, zatímco v řadách zaměstnanců se potvrzuje splnění personálních požadavků v souvislosti s výkonem této profese (89 %). Zaměstnanci pokladen musí dle předpisu ČD Ok 3 (podnikový předpis ustanovující kvalifikační požadavky podniku dle funkcí) mít absolvováno minimálně středoškolské vzdělání. Zbývající část (8 %) zaměstnanců s jiným vzděláním je zastoupena funkcí informátor apod. Se současnou možností rozvoje sebevzdělávání přibývá zvolna v této profesi i vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Graf 4.5:  
Struktura dle vzdělání – zákazníci



Graf 4.6:  
Struktura dle vzdělání – zaměstnanci

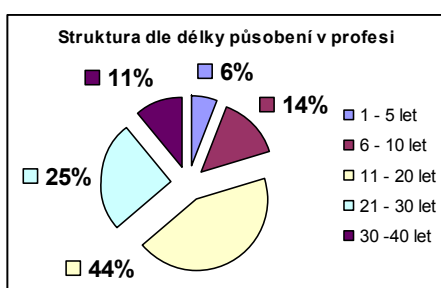


Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Struktura dle délky působení v profesi** se dotýká pouze skupiny respondentů z řad zaměstnanců. Níže uvedené grafické znázornění (viz Graf 4.7) má vypovídací hodnotu, která logicky koresponduje s předešlou věkovou strukturou. Dokazuje to velmi těsné spojení

„služební věrností“ a věku zaměstnance: většina zaměstnanců je celoživotně upsána této profesi, včetně odborného vzdělání. Tito zaměstnanci jsou „odchováni“ školami s dopravním zaměřením, s jasným záměrem pozdějšího uplatnění právě v profesích dopravních. Dlouholetá praxe s uvedeným vzděláním poskytuje ideální kombinaci z hlediska podnikového oddělení HR - angl. označení Human Resources, včetně zkratky, coby inovace původního, u nás dnes již zastaralého slova „personální“ (Thorne, Pellant, 2007).

Graf 4.7: Struktura dle délky působení v profesi



Zdroj: vlastní zpracování autorem

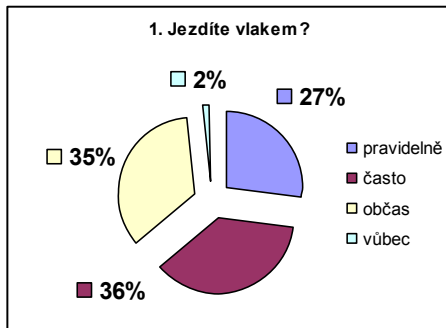
#### 4.1.2 Komparace obou pohledů

V další fázi vyhodnocování sesbíraných dat je nutné porovnat výsledky pohledů obou stran, tedy zákazníka a zaměstnance společnosti, jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly. Otázky jsou zaměřeny na hodnocení úrovně vnější komunikace společnosti.

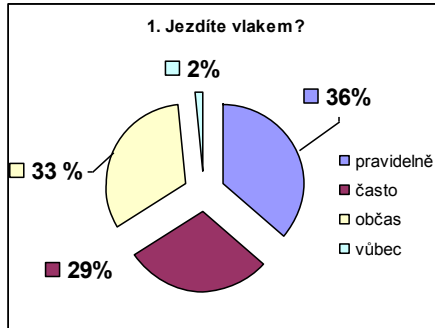
**Otázka č. 1 Jezdíte vlakem?** je v dotazníku uvedena pro zjištění rozptylu jednotlivých korespondentů obou skupin. U zaměstnanecké skupiny se jedná pouze o data orientační, pro tento výzkum téměř bezpředmětná, jelikož informace má pouze sloužit k přehledu praktických zkušeností s cestováním. V tématu komunikace však lze předpokládat, že i zaměstnanci, pokud cestují a využívají služeb společnosti, mají určité soukromé zkušenosti, které mohou zhodnotit obdobně jako zákazníci.

Při porovnání obou grafů (viz Graf 4.8 a 4.9) zjistíme, že obě skupiny jsou rozděleny do překvapivě shodného procentuálního podílu. Z tohoto základu je možno vytěžit jistou porovnávací jednotu – lze vycházet z parametrů podobného rozdělení obou skupin respondentů v pohledu na zkoumanou problematiku.

Graf 4.8: Otázka č. 1 - zákazníci



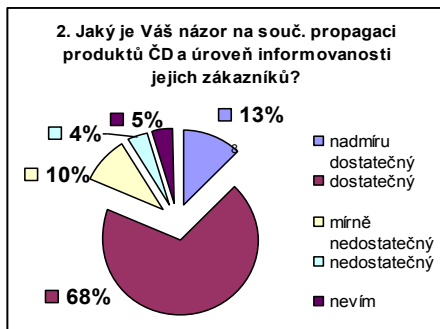
Graf 4.9: Otázka č. 1 – zaměstnanci



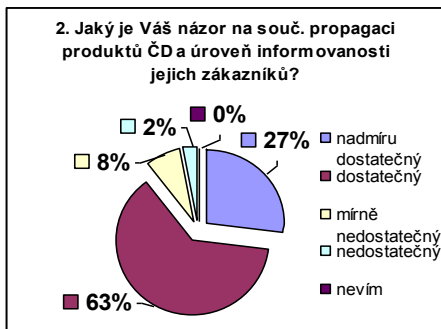
Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Otázka č. 2 Jaký je Váš názor na současnou propagaci produktů ČD a úroveň informovanosti jejich zákazníků?** v dalších uvedených znázorněních (viz Graf 4.10 a 4.11) prokazuje poměrně velkou spokojenost obou skupin se současnou propagací společnosti a vyšší úroveň informovanosti cestující veřejnosti v případě využití služeb ČD. Tuto skutečnost lze vysvětlit aktuálním rozvojem propagace společnosti, prozákaznickou strategií a stále se zvyšujícími tlaky ze strany rostoucího počtu konkurenčních firem na kvalitní marketingovou práci. ČD v posledních letech musely na tuto tržní situaci reagovat, což vedlo ke změně firemní strategie, rozšiřování kvalifikace specialistů v oboru řízení produktu, značky apod. Formou organizovaných, aktuálních a designově sladěných propagačních materiálů, tiskovin, internetových stránek, zřízení Zákaznické linky v tzv. Call centru tak ČD denně oslovují tisíce svých nynějších i potenciálních zákazníků. V současné době je vypracován, postupně realizován komplexní informační systém vývěsných médií v železničních stanicích, založený na značce, identitě a čisté jednotě. Touto cestou funguje vnější komunikace.

Graf 4.10: Otázka č. 2 - zákazníci



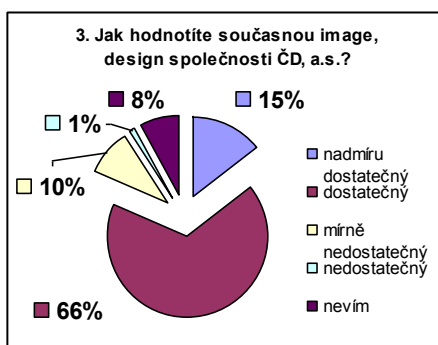
Graf 4.11: Otázka č. 2 – zaměstnanci



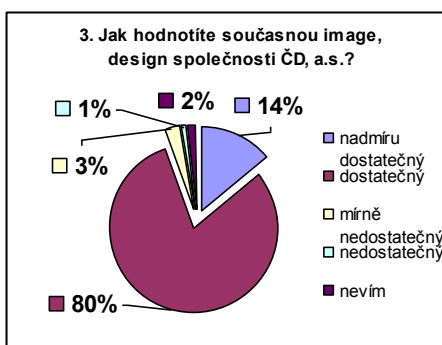
Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Otázka č. 3 Jak hodnotíte současnou image, design společnosti ČD, a.s.?** je v grafickém znázornění (viz Graf 4.12 a 4.13) je oběmi skupinami hodnocena v drtivé většině velmi pozitivně. Jak je zřejmé z obou grafů – společnost svou image buduje správným směrem. Nyní, v návaznosti na již zmíněný, komplexní informační systém propagace, formuje design firmy dle vypracovaného Design manuálu ČD (propracovaný systém vizuální identity firmy – logo, barvy, speciální druh písma ČD Fedra, šablony pro označování prostor, pro korespondenci, soubor piktogramů aj.). Své renomé se snaží také zvyšovat spojováním svých aktivit s činností v jiných odvětvích, navazovat partnerské vztahy s dalšími společnostmi, sponzorovat důležité události apod.

Graf 4.12: Otázka č. 3 - zákazníci



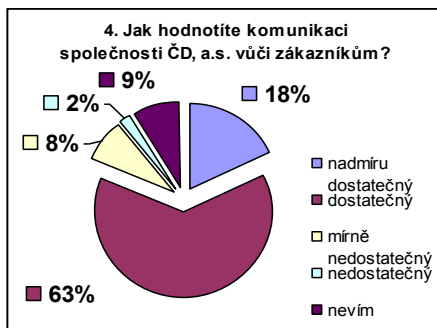
Graf 4.13: Otázka č. 3 - zaměstnanci



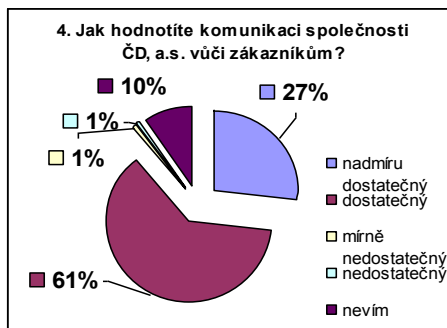
Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Otázka č. 4 Jak hodnotíte komunikaci společnosti ČD, a.s. vůči zákazníkům?** posuzuje postoj obou skupin k samotné komunikaci společnosti. Jak je vidno z grafického vyobrazení (viz Graf 4.14 a 4.15) – opět ČD získávají většinový podíl pozitivního pohledu. Překvapivé je procento poslední škály, typu „nevím“ (9 % a 10 %) – předpokládáme, že uvedené hodnoty představují skupinu zákazníků a zaměstnanců, kteří neměli doposud příležitost nad uvedenou problematikou přemýšlet nebo odmítají hodnotit kvalitu komunikace, není pro ně důležitá.

Graf 4.14: Otázka č. 4 - zákazníci



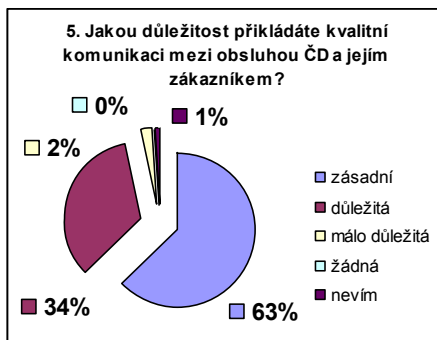
Graf 4.15: Otázka č. 4 - zaměstnanci



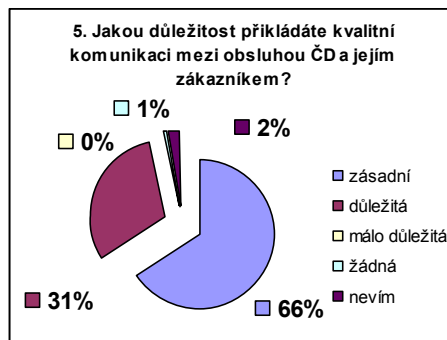
Zdroj: vlastní zpracování autorem

**Otázka č. 5 Jakou důležitost přikládáte kvalitní komunikaci mezi obsluhou ČD a jejím zákazníkem?** v provedení grafů 4.16 a 4.17 jsou hodnocení obou skupin téměř shodná. Procentuální podíly vykazují zcela určitý postoj k pozitivní a kvalitní komunikaci mezi zákazníkem a zaměstnancem ČD.

Graf 4.16: Otázka č. 5. - zákazníci



Graf 4.17: Otázka č. 5 - zaměstnanci



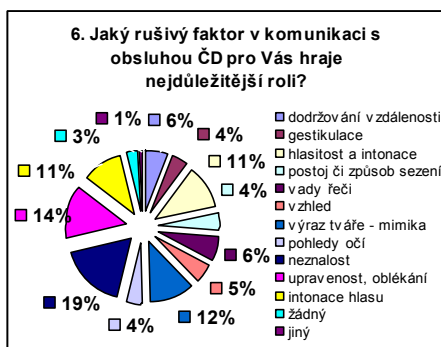
Zdroj: vlastní zpracování autorem

Obě skupiny si stejně sofistikovaně uvědomují současnou nutnost na tomto aspektu pracovat. V případě zákazníka jej nekompromisně vyžadovat jako součást profesionálního přístupu a v pozici zaměstnance komunikační dovednosti zvyšovat sebevzděláním, přistupovat k práci s maximální loajalitou k firmě a poskytovat tak služby na nejvyšší úrovni s následným ekonomickým výsledkem.

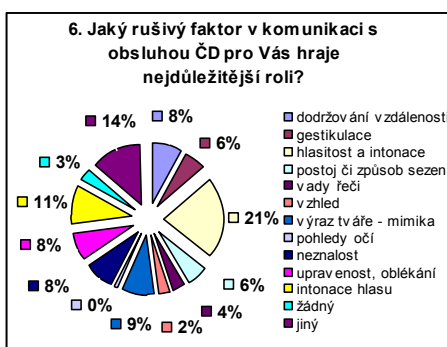
**Otázka č. 6 Jaký rušivý faktor v komunikaci s obsluhou ČD pro Vás hraje nejdůležitější roli?** je pro tento porovnávací test stěžejní. V obou skupinách byly vyjádřeny názory na komunikační bariéry, ke kterým může ve vzájemném obchodním vztahu v praxi

docházet. Dotaz je koncipován obšírněji, aby zahrnoval maximální výčet všech komunikačních faktorů. V případě návrhu dalšího rušivého faktoru byl zahrnut do skupinky typu „jiný“ (viz Graf 4.18, 4.19).

Graf 4.18: Otázka č. 6. - zákazníci



Graf 4.19: Otázka č. 6 - zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování autorem

U zákazníků jsou tyto ostatní faktory zastoupeny hodnotou 1 % a reprezentují četnost 3 – neochota, hluk a pomalost. Zaměstnanci, jako důležití zprostředkovatelé informací o službách a prodejci produktů ČD, tuto problematiku sledují pozorněji a vnímají rušivé faktory jako zásadní pro eliminaci výskytu stížností a nespokojenosti zákazníka. Svědčí o tom vysoká vypovídací hodnota 14 % v podílu dalších faktorů, četnost činí hodnotu 36. V souvislosti s tímto aspektem se plně potvrzují zkušenosti svázané s profesionální praxí zaměstnanců: uvádějí mnoho dalších důležitých rušivých momentů při komunikaci, jakými jsou špatná slyšitelnost, používání vulgarismů, spěch, konzumace a žvýkání, telefonování, zápach, opilost, skákání do řeči či arogantní chování.

Překvapivý je výsledek pohledu na neznalost, poměrujeme-li tento faktor, vypovídací hodnota je u zákazníka více než dvojnásobná než u zaměstnanců. Otázkou zůstává, zda tento poměr je adekvátní vůči praxi, zda zaměstnanci podceňují faktor neznalosti nebo jej sebevědomě nepovažují za rušivý faktor. K opačnému poměru došlo u rušivého faktoru, jakým je hlasitost a intonace (zákazníci – 11 %, zaměstnanci – 21 %). Komparaci se do shodných hodnot dostaly faktory: žádný (3 %) a intonace hlasu (11 %).

Je nutno zde zmínit důležitý poznatek: zaměstnanci výdejen pro tuto problematiku nejsou proškolení, tudíž některé aspekty zcela přirozeně nepovažují za důležité a fungují na

základě svých přesvědčení, zásad a běžných, rodinou a okolím daných návyků. Tento behaviorální projev je tedy zcela pochopitelný, ovšem pro efektivizaci externí i interní komunikace společnosti mohou mít některé tyto přirozené projevy zaměstnanců negativní následky: poškozování zákazníka, medializace činností a služeb, které společnost nabízí, ztráta renomé podniku apod. Je tedy velmi důležité, aby v této oblasti došlo k výrazným změnám – prioritním se jeví další rozvoj, motivace zaměstnanců v této oblasti.

Ve spojení s tímto tématem mne zaujala teorie profesora Jamese Draftha, jehož si dovoluji citovat: „IQ vás dostane do funkce, EQ vás tam udrží.“ Upozorňuje na klíčovou roli EQ, tedy. emoční inteligence, která v sobě zahrnuje sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci sebe sama, motivaci druhých a empatie (Nytrová, Pikálková, 2007, s.153). Tato teorie pouze potvrzuje, že zaměstnance je nutno neustále motivovat, trénovat a vychovávat k pozitivním postojům - ve spojení se znalostmi jde o téměř dokonalé spojení.

#### 4.1.3 Srovnání hodnot úrovně proměnných

V další fázi bylo provedeno zhodnocení pomocí srovnávání hodnot koeficientu (k) pro jednotlivé proměnné. Hodnota koeficientu byla stanovena tak, že četnosti pozitivních odpovědí (P1 + P2) v procentech a polovinu neutrálních odpovědí (N) v procentech dělíme stem dle uvedeného vzorce (4.1). Negativní odpovědi byly v tomto případě vynechány, jelikož se vychází z předpokladu, že u neutrálních postojů je stejná pravděpodobnost odklonu buď k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení.

4.1

$$k = \frac{(P1 + P2) + 0,5 N}{100}$$

Odpovědi v dotaznících u otázek č. 2 - 5 byly spojeny do jedné tzv. baterie. Jedná se o 4 shodně sestavené dotazy určené ke komparaci – uzavřené výběrové, kvalitativní, se škálou 4 až 0 a následným ohodnocením, pozitivní (P), negativní (NEG) a neutrální (N):

P1 nadměru dostatečné – 4, P2 dostatečné – 3,

NEG mírně nedostatečné – 2, NEG nedostatečné – 1, N žádné, nevím – 0.

Na základě získaných četností v procentuálním vyjádření, které byly sumarizovány do přehledné tabulky s oběma pohledy, resp.s četnostmi hodnocení zákazníků (žluté zbarvení) a četnostmi zaměstnanců (modré zbarvení), jak je znázorněno v tabulce 4.1. Hodnoty



v tabulce byly podkladem pro výpočet dle výše stanoveného vzorce výpočtu koeficientu pro jednotlivé proměnné.

Tab. 4.1: Srovnání obou pohledů – hodnoty četností v %

otázka		v %	v %	v %	v %	v %	v %	v %	v %	v %	v %
č.	zkoumaný jev	P1	P2	NEG.	NEG	N	P1	P2	NEG.	NEG	N
2	propagace, úroveň informovanosti	26,98	62,7	7,94	2,38	0	12,5	68,75	10,23	3,98	4,55
3	image, design ČD	14,29	80,16	3,17	0,79	1,59	14,77	66,48	9,66	1,14	7,95
4	úroveň externí komunikace ČD	26,98	61,9	0,79	0,79	9,52	18,18	63,07	7,95	2,27	8,52
5	kontaktní komunikace zákazník -obsluha	65,87	30,95	0	0,79	2,38	62,5	34,09	2,27	0	1,14

Zdroj: data viz Příloha č. 5a a 5b, zpracováno autorem

Pomocí programu MS Excel byla následně zpracována tabulka se sloupci výpočtů pro výše zmíněný koeficient k. Výpočet se srovnal, jak pro skupinu respondentů – zákazníků, tak respondentů – zaměstnanců.

Z následně nabytých hodnot (viz Tab. 4.2) bylo zjištěno, že ve všech případech zkoumaných jevů a pohledu obou stran koeficient konverguje k hodnotě 1 – u zákazníků s rozsahem od 0,8968 do 0,9801, u zaměstnanců činí rozsah od 0,83525 do 0,9716). Pokud jsou tedy výsledné ukazatele takto vysoké, svědčí to o silně pozitivním náhledu na jednotlivé zkoumané jevy. Šipkami směřujícími vpravo je ve výsledné tabulce znázorněno vysoké pozitivní působení.

Lze s jistotou konstatovat, že externí komunikace společnosti ČD, a.s. v konfrontaci s názory svých zákazníků obstála a je vnímána velmi pozitivně. Studium interních materiálů a tiskových zpráv společnosti bylo zjištěno, že tyto výsledky mají své opodstatnění - podnik na zvyšování externí komunikace v současné době intenzivně pracuje. Do dnešního dne bylo proškoleno 300 provozních zaměstnanců na téma kvalitní komunikace: formou kvalitních interaktivních seminářů v oblasti asertivity a jednání při styku se zákazníky. Dalším zajímavým krokem je zřízení odboru ombudsmana kvality, který kromě přímé komunikace se

zákazníky má za úkol prověřovat podněty, kontrolovat nápravu zjištěných nedostatků a připravovat návrhy systémových změn, které povedou ke zvýšení komfortu zákazníků.

Tab. 4.2: Kvantifikace úrovně a hodnota úrovně vnitřních proměnných

otázka		zákazník	hodnota úrovně vnitřních proměnných		zaměstnanci
č.	zkoumaný jev	Koefficient	← nízké - pozitivní působení - vysoké →		Koefficient
2	propagace, úroveň informovanosti	0,8968	→	→	0,83525
3	image, design ČD	0,95245	→	→	0,85225
4	úroveň externí komunikace ČD	0,9364	→	→	0,8551
5	kontaktní komunikace zákazník - obsluha	0,9801	→	→	0,9716

*Zdroj: vlastní zpracování autorem*

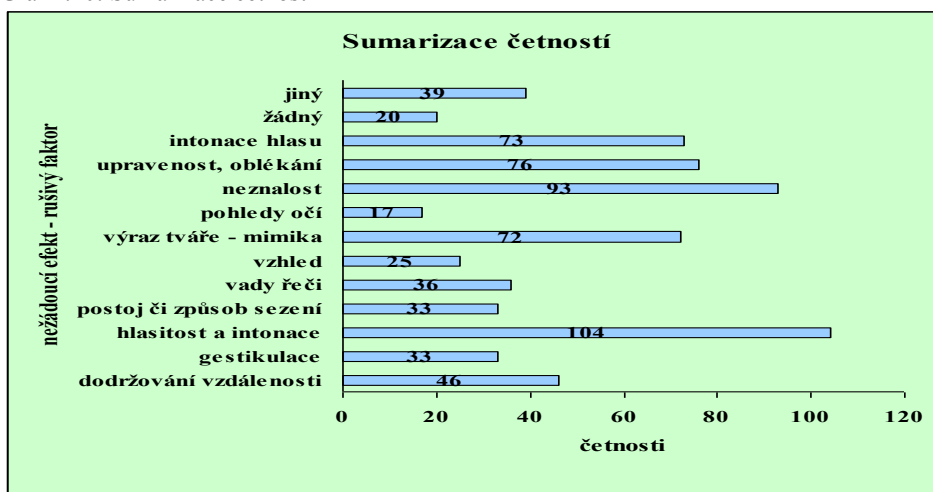
#### 4.1.4 Strom současné a budoucí reality - CRT, CFT

V následující etapě zpracovávání výsledků průzkumu byla soustředěna pozornost na odpovědi otázky č. 6. Na základě zjištěných výsledků této otázky byla provedena další analýza problematiky vnější komunikace společnosti. Sumarizujeme-li veškerá data obou skupin, získáme globální pohled na problematiku rušivých faktorů. Tímto bylo navázáno na získaná vyhodnocení uvedená v předešlé kapitole. K vyřešení zjištěných závad bylo použito metody Stromu současné a budoucí reality.

V dotazníkové otázce č. 6 (podrobněji již řešeno v kapitole 4.1.2) se mohly obě skupiny respondentů cestou odpovědi na položenou otázku vyjádřit k problematice rušivých vlivů, které vznikají v souvislosti s externí komunikací společnosti, úzce zaměřeno zvláště na komunikaci vztahu zákazník-zaměstnanec. Vyhodnoceno bylo celkem 13 možností rušivých momentů, přičemž jedna byla zařazena jako faktor „jiný“ – zde byly zkumulovány všechny výjimečné či zapomenuté typy. Kategorie „žádný“ popírala existenci jakéhokoli šumu v komunikaci. Jako podklad k následujícímu zpracování, byla využita předešlá, již sestavená data. Na základě těchto informací byl sestaven přehledný graf, jehož znázornění jednoznačně poukazuje na rušivý faktor s vyšším rizikem pro kvalitní externí komunikaci.

Nejvyšší vypovídací hodnotu po sumarizaci vykazuje faktor „hlasitost a intonace hlasu“ (viz Graf 4.20).

Graf 4.20: Sumarizace četností



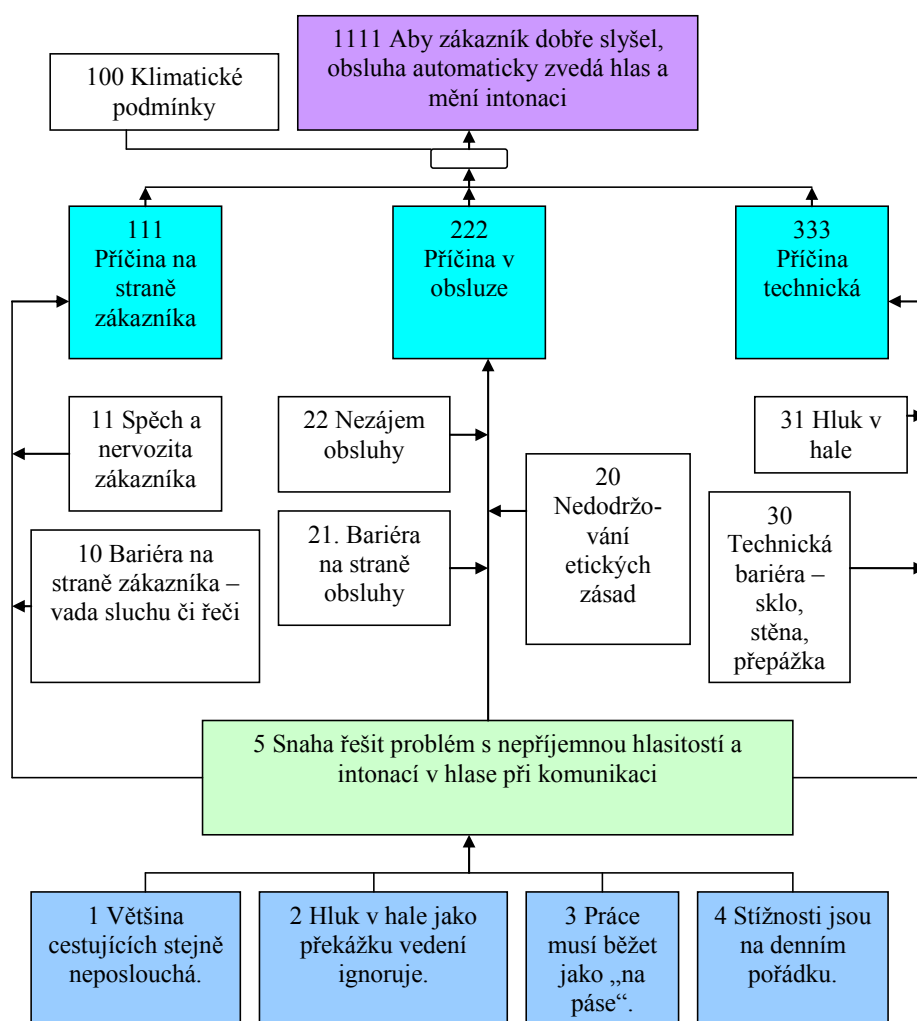
*Zdroj: data viz Příloha č. 5a, 5b, zpracováno autorem*

Vzhledem k danému cíli práce byl rušivý faktor s nejvyšší vypovídací hodnotou podroben hlubšímu zkoumání v procesu komunikace a byly hledány veškeré příčiny, které způsobují nežádoucí efekty. K realizaci takového hledání kauzálních příčin je vhodná metoda CRT a FRT - angl. Current Reality Tree a Future Reality Tree, strom současné a budoucí reality. Metoda řízení kvality určená k vytváření procesních diagramů kauzálních příčin (Basl, 2008). Tato metoda je stěžejně využívána v managementu jakosti k hledání úzkých míst ve výrobě a jejich následného odstraňování pomocí řešitelského týmu. Pro hledání odpovědi na otázky cíle této práce, byla dobře využitelná k určení prioritních příčin a stanovení návrhů inovačních změn, které povedou k zefektivnění komunikačního procesu mezi zákazníkem a obsluhou.

Jako klíčový problém v komunikaci našeho zkoumání se jeví maximálně rušivým faktorem „hlasitost a intonace hlasu“ (míněno negativní projev jednoho ze zúčastněných v komunikačním procesu). V první fázi byl sestaven pracovní řešitelský tým: osloveni čtyři přednostové osobních stanic v obvodu MSK, jejich dva zástupci a spolu s dvěmi osobními pokladními byli požádáni o konzultační jednání. Díky vstřícnosti těchto několika

zaměstnanců ČD mohl vzniknout projekt na hledání řešení jim známé problematiky se špatnou slyšitelností u výdejních okének. Schůzka proběhla ve formě sezení, částečně cestou brainstormingu, brainwritingu, částečně formou rozhovoru a doplňující diskuse. Výsledné vyfiltrované myšlenky byly zpracovány do stromu současné reality (CRT – viz Obr. 4.1):

Obr. 4.1: Strom současné reality



*Zdroj: vlastní zpracování autorem*

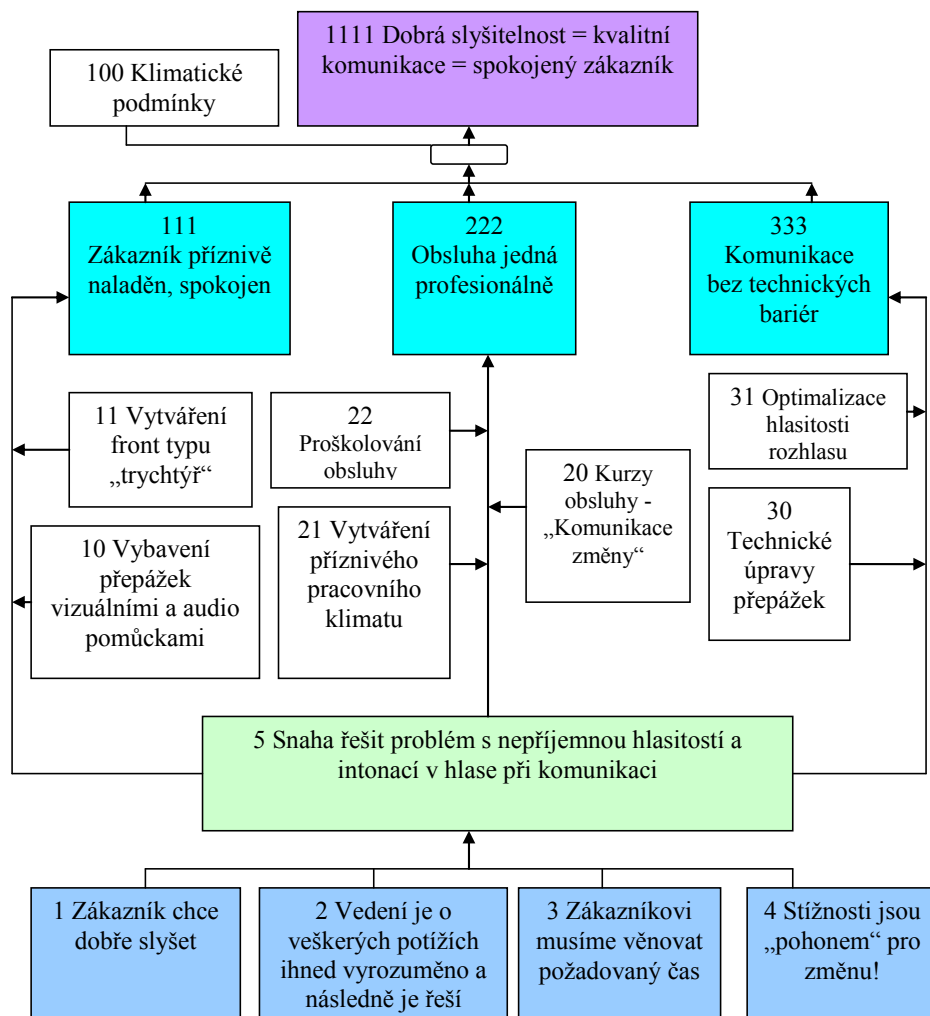
Z grafického vyobrazení je zcela zřejmé, které příčiny se jeví jako tzv. „úzké místo“ (kód 1111) v komunikaci mezi obsluhou a zákazníkem. Bylo zjištěno, že hlavní nežádoucí

efekty s příčinou na straně zákazníka, na straně obsluhy a technické příčiny (kódy 111 – 333), které vznikly po seřídění celkem sedmi „podklíčových“ problémů (kódy 11 – 31), tvoří tři závažné příčiny klíčového problému. „Spouštěcím momentem“, resp. základnou stromu jsou, čtyři hlavní postoje, názory (kódy 1 – 4), jež v našem řešení reprezentují důvody k zamyšlení se nad nutností (kód 5) najít příčinu a provést změny. Pod kódem 100 je uváděna příčina, nazývána také jako „neutrální“. V našem případě se jedná o klimatické podmínky, jakými mohou být kupříkladu bouřky, nízký atmosférický tlak, silný déšť apod., které mohou být příčinou, ne však tou stěžejní, nebo pouze ovlivňují procesy nežádoucích efektů. Tyto příčiny nelze eliminovat či odstranit standardními inovacemi a změnami. Proto jsou ve vyobrazení postaveny mimo hlavní cesty v hledání příčin.

Abychom mohli řešit efektivně klíčový problém, bylo nutno spolu s týmem stanovit inovační návrhy, změny a postupy, které pomohou odstranit nežádoucí efekty. Návrhy a nápady byly zakresleny do nového stromu, tentokrát stromu budoucí reality (FRT). Inovační změny byly provedeny na základě konzultací v týmu, členové týmu mohli navrhnout veškerá možná opatření a nápady ke změnám. Z množství více než desítky návrhů byly zvoleny ty racionální a realizovatelné - jak je patrné z následujícího obrázku 4.2.

Novými myšlenkami, které jsou zřejmé ve vyobrazení, se podařilo naplánovat spuštění efektivních změn, které ve výstupu, resp. místě, dosahuje výstupu žádoucího (vrchol FRT – kód 1111). V rovině zákaznických efektů (kódy 111 – 333) došlo k zásadním pozitivním změnám u všech podskupin a v rovině procesních efektů (kódy 11 – 31) byly provedeny klíčové změny v procesech, technologických postupech a jednorázových činnostech, které vedou k cílenému žádoucímu efektu. Propojení se „základnou“ (kódy 1 – 4) všech zde již zmíněných rovin je zásadní a důležité. Jelikož v této rovině došlo k obrovským změnám, lze říci, že až k „obratům v postojích“, jež hrají klíčovou úlohu ve spuštění celého procesu „toků změn“. Výsledným efektem by měla být požadovaná dobrá slyšitelnost, ta se následně odráží v kvalitní komunikaci, a zákazník tak nemá důvod k nespokojenosti. V další fázi, po akceptaci těchto inovačních návrhů podnikem, by měly být změny podrobeny hlubší analýze příprav k samotné realizaci. To znamená zhodnotit možnosti, náklady atd. Pro naše účely byl stanovený cíl této metody splněn.

Obr. 4.2: Strom budoucí reality



Zdroj: vlastní zpracování autorem

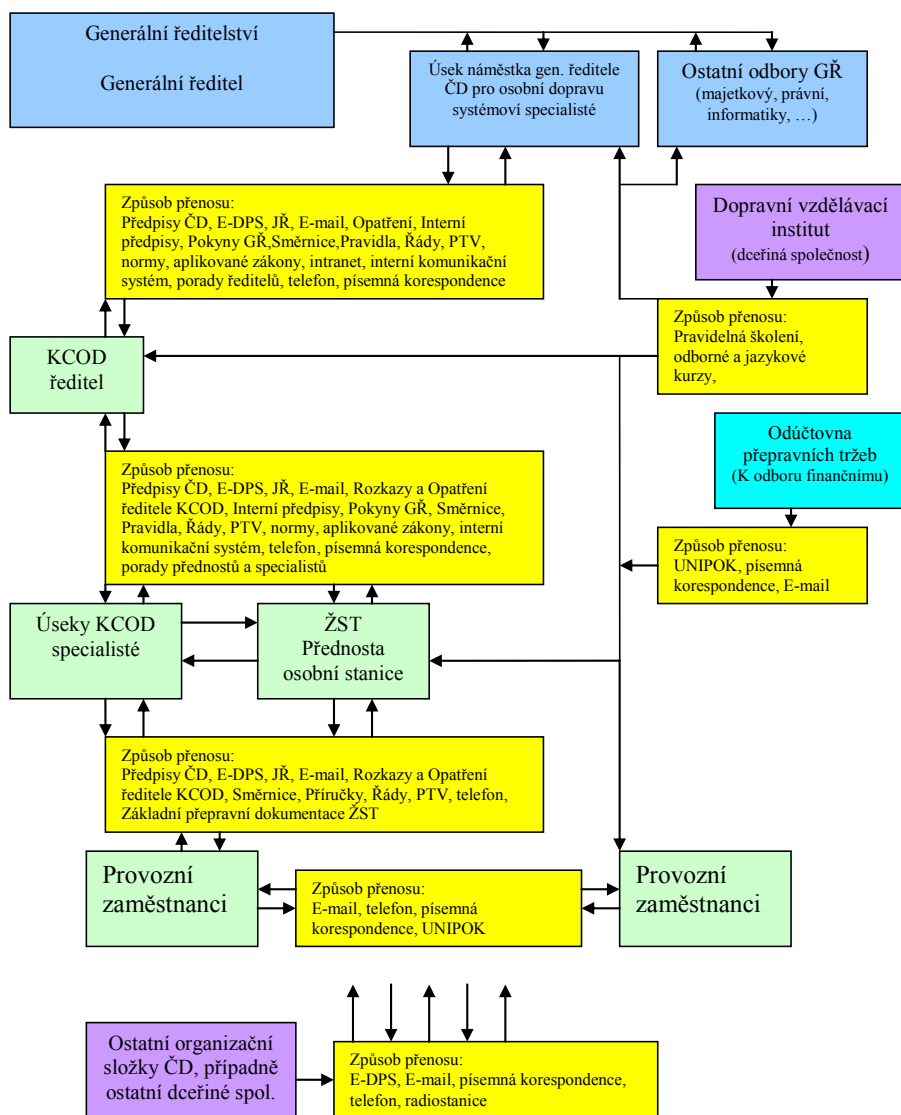
#### 4.1.5 Hodnocení interní komunikace společnosti

Tato subkapitola navazuje dalším hodnocením z odpovědí dotazníku pro skupinu respondentů z řad zaměstnanců. Dotazník byl sestaven ze dvou částí – komparační a analyzové. Veškerá sesbíraná data v otázkách č. 7 – 20 byla shromážděna za účelem zjištění současného stavu interní komunikace společnosti ČD, a.s. Zjištěné výsledky byly obdobně jako v předešlých metodách sumarizovány do přehledných tabulek a následně byla provedena grafická znázornění (viz Přílohy č. 7 a 8). Komunikace ve společnosti je klíčovým aspektem, zvláště v podniku, který má své nabízené služby založeny na poskytování informací. Pokud tedy v takové organizaci není vytvořen kvalitní informační systém – může to způsobovat organizační problémy zasahující do všech zainteresovaných složek struktury podniku a jejího makrookolí. Společnost ČD má vypracovanu za dobu své existence fungující metodologii pro přenos informací a způsobů, kterými dochází k přenosům, je velmi mnoho.

Za účelem získat přehled o těchto informačních cestách a technikách přenosu byl zpracován názorný diagram informačních toků a způsobů přenosu mezi jednotlivými organizačními úseky. Diagram (obr. 4.3) byl zpracován profilově na úsek osobní dopravy a to tak, aby byl celý proces snadno pochopitelný. Pokud bychom totiž zpracovávali tok dat v celé síti ČD, kopírovali bychom tak pouze velmi složitou organizační strukturu společnosti, což by bylo v rámci splnění účelu této práce nepřehledné a nepotřebné. Cílené je znázornění interních dat společnosti i z důvodu soustředění práce na interní komunikaci organizace v souvislosti se zákazníky – právě touto komunikací se zabývá a se zdrojem maximálního množství informací disponuje úsek náměstka generálního ředitele ČD pro osobní dopravu. Souvisí s tím fakt, že zprostředkovávání služeb a prodej produktů ČD svému zákaznickému segmentu bez komunikace, dostatečné informovanosti, zabezpečení profesionality svých zaměstnanců a zvyšování kvality není de facto realizovatelné.

Podíváme-li se podrobněji na již zmíněné vyobrazení toku informací – je až překvapivé, kolik způsobů přenosu informací organizace využívá. Již na první pohled je zřejmé, že informačních cest v podniku je dostatek – nabízí se však otázka, zda právě přemíra distribučních kanálů nemá spíše negativní efekt, jelikož zde hrozí nebezpečí zahlcením informacemi. Jaká je současná realita v podniku bylo zjišťováno z výsledných odpovědí a úsudků v dotazníku - respondentům byly tentokrát záměrně předloženy otázky jak uzavřené, polouzavřené, tak zcela otevřené.

Obr. 4.3: Diagram informačních toků – úsek osobní dopravy



#### LEGENDA:

E-DPS – elektronická (dříve „dálnopisná“) depeše  
JŘ – Jízdní řád  
PTV – Přepravní tarifní věstník  
KCOD – Krajské centrum osobní dopravy  
Intranet – podniková internetová síť  
Interní komunikační systém, zasílání okamžitých zpráv ČD (obdoba „SKYPE“)  
UNIPOK – universální pokladna, současný IT systém určený pro prodej

Zdroj: interní podklady společnosti – vlastní zpracování autorem



### **Podrobná analýza interní komunikace z pohledu zaměstnanců společnosti**

V další části analýzy interní komunikace společnosti byly vyhodnoceny odpovědi dotazníku č. 7 – 21. Po sumarizaci, zpracování do tabulek, sestrojení přehledných grafů (viz Příloha č. 6) bylo možno hodnotit současné komunikační klima v podniku.

**Otázky č. 7 a 8** byly zaměřeny na důležitost a kvalitu informačního toku v podniku. Výsledek by se dal očekávat – zaměstnanci považují existenci informačního systému za zásadní a důležitou (51 % a 46 %), přičemž současný systém přenosu informací se jim zdá dostatečný, až mírně nedostatečný (56 % a 25 %). Lze tedy předpokládat, že výsledný podíl poukazuje na některé „slabiny“ systému, které zaměstnance znepokojují nebo jim brání ve výkonu kvalitní práce. Poměrně vysoké je i hodnocení „nedostatečný“ - činí 11 %.

**V otázce č. 9** byla podrobněji analyzována efektivita způsobu přenosu informací. Podle respondentů je za jistý a efektivní považovaný způsob cestou systému UNIPOK (43 %), elektronické depeše (E-DPS, 18 %) a aktuální závazné předpisy ČD (18 %). UNIPOK je zkratka pro slovní spojení „univerzální pokladna“ – interní počítačový prodejní systém, jež je poměrně dobře programově vybaven. Systém je pro obsluhu výdejen stěžejním pracovním nástrojem a zdrojem rychlých informací. SW je uzpůsoben jednak k prioritnímu prodeji produktů a poskytování informací k cestování a jednak je celosíťově propojen, což nabízí nespočetné množství dalších funkcí. Obsluha je tak operativně dle provozní situace a potřeby „zásobována“ okamžitými zprávami o mimořádnostech, při prodeji jízdních dokladů se systém propojí s datovou bází plánovaných výluk a vizuálně (červeně problikávají proužek v náhledu jízdenky) na monitoru počítače obsluhu na tuto skutečnost upozorňuje. Elektronické depeše jsou zmodernizovaný původní systém dálkopisných zpráv – dnes každá ze zpráv „po jednom kliknutí“ myši či správně naprogramovaným serverem, odchází neprodleně mezi všechny kompetentní zaměstnance, některé selektivně a dnes i na požádání mezi veřejnost (informace o mimořádnostech, výluky nehody apod.). Posledním upřednostňovaným nosičem informací jsou závazné předpisy ČD, v platném znění. Pro práci obsluhy výdejen je to zásadní a prioritní služební pomůcka, jejíž celková znalost se přímo vyžaduje. Pro vyloučení chybovosti v tištěných verzích, dnes také předpisy ČD jsou průběžně aktualizovány na internetových stránkách, pro obsluhu výdejen je k dispozici v databázi systému UNIPOK.

**Otázky č. 10 – 12** se specializují na zhodnocení průběžného zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Společnost zajišťuje k obnově, prověření znalostí a seznamování s novými informacemi centralizovaná průběžná (relativně pravidelně se opakující) proškolení vedená lektorem. Tato klasická školení jsou navíc dvakrát do roka doplněna kurzem on-line, jež je ukončen náročným testem. Tuto službu pro ČD zprostředkovává dceřiná společnost Dopravní vzdělávací institut (DVI), jež poskytuje také další speciální odborné kurzy (znalost jazyků, bezpečnost práce, zdravotní výcvik, obsluha technologie atd.). Ve všech třech případech (více než 50 %) respondenti považují proškolení za důležité, úroveň je dostatečná a souhlasí se zvyšováním kvalifikace v souvislosti s jednáním se zákazníky.

**V otázkách č. 13 – 15** se respondenti byli nuceni zamyslet nad vlastním osobním jednáním se zákazníky. Na dotaz, zda považují úsměv, pozdrav a poděkování za samozřejmé a důležité – převážná většina odpověděla „důležité a zásadní“ (50 % a 34 %), přičemž zarážející je hodnota 8% podílu z respondentů, jež nepřisuzují těmto kladným prvkům neverbální komunikace „žádou“ důležitost. Uvedená hodnota je sice v poměru s pozitivním náhledem nízká – otázkou zůstává, zda mezi těmi osmi procenty odpovídajících nejsou zaměstnanci, kteří pro tuto činnost nevyhovují. Z odpovědí následujících dvou dotazů bylo zjištěno, že většina zaměstnanců výdejen dává přednost při komunikaci se zákazníkem pohledu do očí (89 %), zbylá část přiznává (8 %), že se při práci se zákazníkem dívá různými směry a 92 % preferuje diskusi před ostatními alternativami komunikace

**Otázka č. 16** byla mírně osobní – byla posuzována znalost a míra asertivity při práci, přičemž 8 % se hlásí k asertivitě, 73 % odpovědělo, že „v zásadě ano“, a 8 % přiznalo, že „ne vždy“ jedná asertivně. Podrobným zkoumáním ve společnosti bylo zjištěno, že kurzy asertivity byly zavedeny před několika lety – proškolením však prošlo nepatrné množství provozních zaměstnanců. kurzy byly z ekonomických důvodů na jistou dobu pozastaveny.

**Otázka č. 17** vyžadovala zhodnocení současné efektivitu práce a jakou změnu by dotázaní navrhovali s cílem zrychlit svou práci a maximálně uspokojit zákazníka. 19 % respondentů cítí, že zlepšení by přinesla kvalitnější školení a možnost absolvovat speciální kurzy, zatímco 51 % je přesvědčeno, že zefektivnění jejich výkonu by přinesla pouze zásadní změna v tarifním systému. Tato hodnota je pro nás alarmující, jelikož společnost rozsáhlým a téměř chaotickým tarifním systémem odrazuje nejednoho zákazníka, výjimkou nebývají časté konflikty u výdejen či stížnosti související právě s nepřehledností ceníků a slev ČD.

**V otázce č. 18** byla řešena problematika prostorových pozic, respektive existence diskrétní zóny před výdejními jízdními doklady. 26 % respondentů zastává názor „zásadní důležitosti“ budovat a dodržovat diskrétní zóny a 59 % považuje ochranu diskrétní vzdálenosti u nákupu zákazníka za „důležitou“. Jak bylo výzkumem potvrzeno – mezi zákazníky by byl tento podíl pravděpodobně vyšší. Ve frontách skutečně vzniká tzv. „fobie z tlačení“: nejhůře snášejí tento negativní neverbální aspekt zákazníci stojící u výdejního okénka a postrádají určitý komfort nákupu a nárok na anonymitu v případě potřeby konzultací s obsluhou.

**Otázky č. 19 a 20** kladly nárok na úvahu racionálního myšlení respondentů. Zaměstnanci se museli pozastavit nad zákazníky jako skupinou emocionálně naladěných lidí. Důležitost těchto položených otázek si uvědomovali i při odpovědích – jací opravdu zákazníci ve skutečnosti jsou: drtivá většina hodnotila své zákazníky jako „příjemné, formální a bezkonfliktní“ (32 % a 41 %). Paradoxně na otázku proč dochází ke konfliktům, vyšší podíl odpovědí byl názorově laděn negativně: cestující chodí předem rozčílení (29 %) nebo jsou nervózní a spěchají (30 %). 12 % uvedlo, že zákazníci rozladí nabízená cena. Z výše uvedeného lze usuzovat, že zaměstnanci přistupovali k jednotlivým dotazům s odlišným pohledem a analyzovali odpovědi dle vlastních zkušeností, kdy skutečnost je taková, že obecná většina zákazníků je bezkonfliktní. Dojde-li však ke konfliktu, je převážně ve všech případech způsoben již zmiňovanými faktory

**Závěrečná otázka č. 21** byla koncipována jako zcela otevřená a zaměřena na ryze osobní pocity obsluhy spojené s výkonem práce. Respondenti byli požádáni o uvedení tří slov, pojmů, hesel, předmětů, osob apod., která jsou evokována úvahami či myšlenkami na práci se zákazníky. Veškeré uvedené názory, pocity a pojmy byly roztříděny do 11 tématických oblastí a zapracovány do přehledné tabulky (viz Tab. 4.3). Tyto ryze kvalitativní data mají pro další úvahy v této práci svůj význam. Zvážíme-li význam komunikace v organizaci, vliv lidského faktoru v celém procesu je potřeba sledovat a shromažďovat také pocity a informace, které mohou sehrát důležitou roli v závěrečné syntéze.

Z tabulky je zřejmé, že zaměstnanci při zamyšlení se nad vykonáváním své profese pociťují jak pozitivní, tak negativní emoce. Setříděním pojmů do skupin je proveden přehled, který prokazatelně ukazuje na existenci potenciálního rizika u lidí, řízení, technologie apod.

Každý z uvedených symbolů charakterizuje určité postoje, znalosti, bariéry či jiné problémy související s organizací. Ze sloupce vyjadřující četnosti (součet všech výskytů v dané oblasti), lze také usuzovat, že zaměstnanci jsou přetěžováni, jsou narušovány informační procesy, řízení je stavěno na tvorbě rozsáhlé dokumentace atd.

Tab. 4.3: Sumarizace pojmů evokovaných úvahami nad prací pro společnost

otázka č. 21 Jaká tři slova Vás napadají při pomyšlení na práci se zákazníky?		
oblast	pojmy	četnost
Negativní stavy	stres, únava, pevné nervy, mobbing, strach, beznaděj, učení, mnoho informací, informace, neinformovanost, zkoušky, neustálé změny, chaos, kocourkov, blázinec, nedoceněnost, nejistota	64
Pozitivní stavy	spokojenost, klid, relax, spokojený zákazník	33
Komunikace	hluk, neslyšitelnost, bariéry, komunikace, pozdrav	13
Bezpečí	bezpečnost, bezpečnostní agentura, ochranka, konflikt	4
Čistota	čisté ČD, pořádek, opilci, bezdomovci, zápach	17
Nároky práce	mnoho práce, náročnost, složitost, úkol, zodpovědnost, papírování, rozmanitost, cestování	31
Profese pokladní	Pendolino, terminál POS, UNIPOK, EDPS, PÚT, uniforma, jízdenka, tarif, čekárna, kurýr, směnárna, nostalgie, směnář, komandující, audit, stížnosti, byrokracie, zpoždění, výluky, mimořádné situace	45
Práce a zákazník	nespokojený zákazník, vulgární cestující, studenti, důchodci, konkrétní osoba, cestující, styk s lidmi, zákazník, dopravní obslužnost, peníze, malá reklama	26
Čas	čas, rychlost, uspěchaná doba,	7
Pracovní prostředí	prostředí pokladny, květiny, kolektiv, zdraví, spolupráce	20
Povaha a emoce	trpělivost, empatie, zájem, úsměv, vstřícnost, ochota, pomoc, psychologie, slušnost, soustředěnost, užitečnost, příjemnost, snaha, motto	29
		<b>289</b>

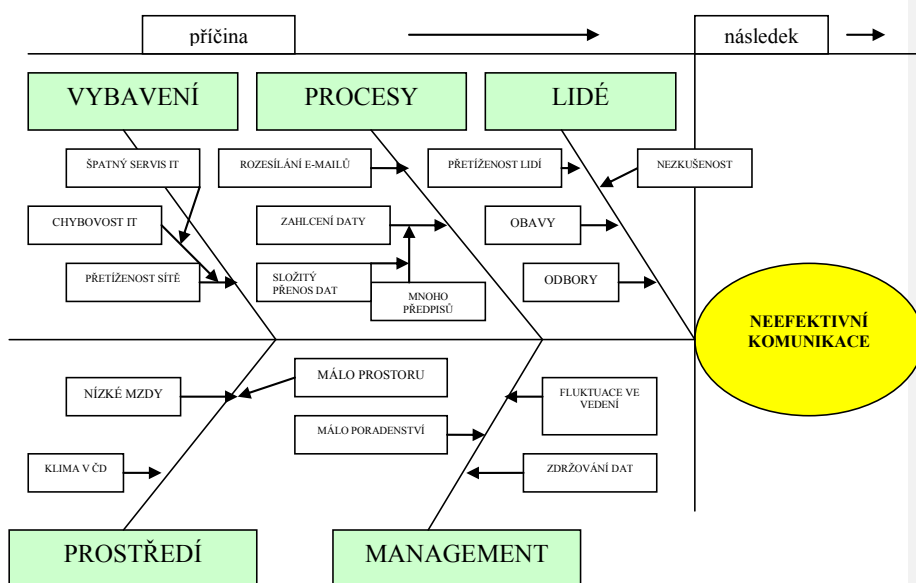
*Zdroj: vlastní zpracování autorem*

#### 4.1.6 Zjišťování příčin nedostatečné komunikace ve společnosti

V poslední fázi praktické části byla pozornost zaměřena na analýzu příčin a hledání řešení pro stanovený problém: Komunikace uvnitř podniku není maximálně efektivní.

Ke zjištění hledaných příčin byla zvolena, pro svůj systematický přístup k řešení problémů, metoda tzv. „rybí kosti“ (Fish bone) čili Ishikawa diagram. K hledání základních dat tohoto strukturovaného grafického výstupu bylo nutno zvolit metodu brainstorming a potřeba opět sestavit odborný tým, který by byl úzce s problematikou svázán. Za tímto účelem byl osloven kolektiv osobních pokladních a zaměstnanců informací v železniční stanici Český Těšín. Dobrovolníci byli seznámeni s postupem, požadavky na jejich týmovou práci a poté byl proveden regulérní brainstorming, přičemž se veškeré myšlenky a nápady zakreslovaly do připraveného prázdného diagramu (viz Obr. 4.7). Vygenerováno bylo celkem 17 příčin, jež dle týmu jsou pro danou problematiku zásadní.

Obr. 4.4: Ishikawa diagram – hledání příčiny



Zdroj: vlastní zpracování autorem

Výsledný seznam nalezených příčin byl zpracován do sumarizační tabulky, jednotlivé čísla položek seřazeny sestupně v závislosti na hodnotě absolutní četnosti. Dále byly propočteny další druhy četností – kumulativní absolutní a kumulativní relativní, uváděná v procentech (viz Tab. 4.4).

Tab. 4.4: Sumarizace návrhů řízeného brainstormingu

<b>Problém: "Komunikace uvnitř podniku není maximálně efektivní"</b>				
<b>položka č.</b>	<b>Návrhy brainstormingu</b>	<b>četnost</b>	<b>kumulativní absolutní četnost</b>	<b>kumulativní relativní četnost v %</b>
3	zahlcení informacemi	15	16	15,1
12	mnoho předpisů, rozsáhlá dokumentace	10	26	24,5
8	přetíženost lidí	9	35	33,0
6	přetíženost sítí	9	44	41,5
4	zdržování, zatajování informací vedením	9	53	50,0
10	složitý postup v přenosu dat	7	60	56,6
5	současné klima na ČD	7	67	63,2
15	málo prostoru na novou technologii	7	74	69,8
7	chybovost systému	6	80	75,5
1	obavy zaměstnanců „vypouštět informace“	6	86	81,1
9	častá výměna pozic ve vedení	4	90	84,9
13	nerozvážené hromadné rozesílání e-mailů	4	94	88,7
2	málo poradenství, konzultací, školení	4	98	92,5
14	špatný servis IT	3	101	95,3
11	nezkušenost některých zaměstnanců	2	103	97,2
17	malá motivace - nízké mzdy	2	105	99,1
16	zásahy odborových organizací do činnosti	2	107	100,9
		<b>106</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

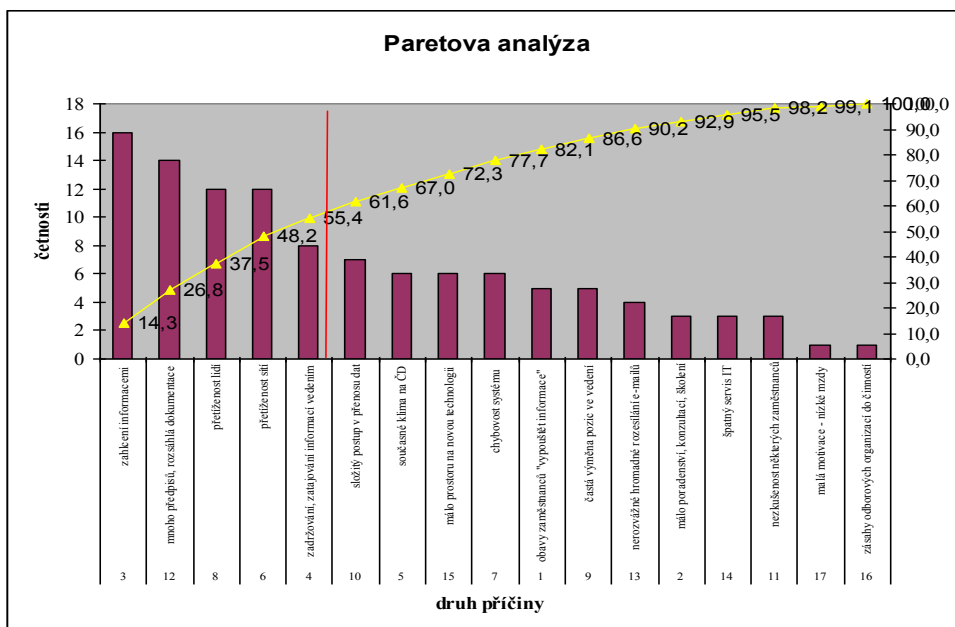
*Zdroj: data viz Obr. 4.4 - vlastní zpracování autorem*

Veškeré získané hodnoty četností uvedené v tabulce 4.4 a vztahy mezi nimi, byly v další fázi propojeny s grafickým znázorněním, resp. byla provedena tzv. Paretova analýza, jejímž výstupem byl Paretův diagram příčin.

Princip Paretovy analýzy spočívá ve zkoumání veškerých příčin, které jsou k dispozici. Na základě vypočítaných dat je sestaven společný spojnicový a sloupcový graf se dvěma osami – Paretův diagram (viz Graf 4.21). V diagramu lze poté snadno vyhodnotit, které příčiny jsou pro nás prioritní k řešení zvoleného problému neefektivní komunikace.

Důležitým krokem v sestřizování daného diagramu je vlastní určení procentuální hranice, která po jejím dodatečném zakreslení do grafu ukáže hledanou oblast příčin. V našem diagramu byla zvolena hranice 50 % (poměr 50:50 - v grafu znázorněno červeně). Položky příčin 3, 12, 8, 6 a 4 jsou vyhodnoceny jako zásadní – zahlcení informacemi, příliš mnoho předpisů a dokumentace, přetíženost lidí, přetíženost sítí a záměrné zdržování či mlžení informací vedením. Podrobíme-li uvedených pět příčin následné analýze a konzultujeme v týmové diskusi, zjistíme, že první čtyři příčiny lze shrnout do jedné tématické skupiny: obecně konstatováno – lidé jsou přetěžováni nejen prací, ale i nepotřebným množstvím informací. Jsou doslova „zavaleni“ velkým množstvím informací nízké či nepotřebné důležitosti, které je také „příčinou“ jedné z dalších příčin, a tou je přetěžování sítí. Poslední problematický jev – zdržování a zdržování informací spadá do oblasti selhávání řídicího článku organizace. Zhodnotíme-li komplexně všech pět původců narušování interní komunikace, dojdeme k závěru, že řešení je úkolem výhradně pro vedení společnosti. Jednotlivé příčiny jsou příliš provázány a problematika je závislá na zásadních rozhodnutích vedoucích pracovníků či managementu.

Graf. 4.21: Paretova analýza



*Zdroj: vlastní zpracování autorem*

## 5. Syntéza a doporučení

Tato kapitola je určena k syntéze (neboli skládání, shrnutí) výsledků předešlého zkoumání a k doporučením či návrhům řešení negativních závěrů.

### 5.1 Syntéza - shrnutí výsledků externí komunikace

V úvodu je si potřeba uvědomit, že geografie a téma této práce stojí na hranici přírodních a společenských věd, nelze se tedy orientovat pouze na vědecké a metodologické přístupy. U výzkumů toho druhu proto vždy existuje určité riziko, že ani na základě statisticky nebo matematicky zpracovaných empirických a kvantifikovatelných dat, nedosáhneme přesvědčivých výsledků. Důležité je brát ohled na strukturu a subjektivní interpretaci vzorku respondentů a také samotného zkoumajícího. Proto výsledky, přestože byly několikrát prověřeny a zkoumány několika metodami, neposkytují dostatečnou záruku 100 % správnosti.

Zkoumání problematiky efektivní komunikace bylo zahájeno provedením hlubšího dotazníkového průzkumu, na jehož datech jsou postavena další zkoumání a diagnostické procesy. Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou fázích: se skupinou zákazníků a se skupinou zaměstnanců. Odpovědi obou částí respondentů byly poté srovnávány.

Dle otázek koncipovaných v dotazníku byla zjištěna některá sociodemografická data, věk, pohlaví a vzdělání: rozložení věkové struktury u zákazníků je rovnoměrné, zatímco u zaměstnanců je téměř polovina respondentů ve věku 41 – 50 let. Totéž platí v případě struktury dle pohlaví – zákazníci jsou přiměřeně rozloženi mezi muže a ženy, zaměstnaneckou skupinu tvoří bez 1 % výhradně ženy. A situace se opakuje i v případě rozložení respondentů dle vzdělání: zákazníci jsou rovnoměrně rozloženi do všech kategorií vzdělání, zatímco středoškolsky vzdělání zaměstnanci tvoří procentuálně téměř 90% podíl. U zaměstnanců byl proveden navíc průzkum související s délkou působení v určené profesi, tzn. pokladníka či informátora – necelá polovina respondentů je tvořena zaměstnanci s délkou praxe v profesi od 21 – 30 let.

V další části bylo porovnáváno šest dotazů, shodně koncipovaných pro obě skupiny. Výsledky šetření prokázaly plánovaný požadavek výzkumu – obě skupiny byly téměř shodně



rozloženy dle zkušeností s cestováním. Tato fáze se věnuje pouze externí komunikaci společnosti ČD. Vyhodnoceny byly názory na současnou propagaci produktů, úroveň informovanosti zákazníků, současnou image a design společnosti. Z výsledků vyplývá, že postoje obou stran jsou relativně shodné, ve všech případech bylo dosahováno pozitivních výsledků „nadmíru dostatečný“ – v rozmezí od 13 % – 27 %, „dostatečný“ v rozmezí od 63 % – 80 %.

Dvě otázky dotazníkového šetření se zaměřily výhradně na externí komunikaci: jak ji respondenti hodnotí a jakou přiřazují komunikaci důležitost. Výsledky jsou opět relativně nadprůměrné – ve více než 60 % případů se skupiny shodují na dostatečné úrovni komunikace a v obdobném podílu přisuzují komunikaci zásadní důležitost.

Poslední otázkou první fáze byly zkoumány důležitosti rušivých faktorů v komunikaci interakce zákazník–obsluha. Ani zde nebyly zaznamenány zásadnější rozdíly: jednotlivé faktory jsou přiměřeně podílovány, z toho vyplývá, že každý respondent považuje za důležitější jiný rušivý faktor. Při podrobnějším zkoumání a rozhovorech na pracovištích organizace je však nutno konstatovat, že veškeré existující negativní aspekty a postoje v neverbální komunikaci zaměstnanců v mnohém postrádají profesionální, školený přístup.

Ze čtyř shodně koncepčně řešených dotazů obou dotazníků na téma kvality, úrovně externí komunikace byla provedena sjednocující baterie, kde dle zvoleného vzorce pro srovnání hodnot úrovně proměnných (koeficient  $k$ ) bylo tabulkovými propočty potvrzeno již zjištěné: že pohled na kvalitu komunikace ČD, a.s. vnímají obě skupiny nadmíru pozitivně. Výsledné koeficienty konvergovaly k hodnotě 1 (interval od 0,83 do 0,98), což značí vysoké pozitivní působení zkoumaného jevu.

Další fáze zahrnovala analýzu dat zaměřenou pouze na rušivé faktory v komunikaci vztahu zákazník–obsluha. Ze sestrojeného grafu četností byl vyhodnocen jako klíčový problém nepřiměřené hlasitosti a intonace v hlase. K hlubší analýze bylo využito metody Stromu současné a budoucí reality. Za účasti pomocného odborného týmu z konkrétních pracovišť byly sestrojeny diagramy, jeden představoval výčet všech možných potíží, které způsobí klíčový problém a druhý, jež již obsahoval pouze pozitivní a inovativní změny vedoucí k odstranění. Tato problematika bude podrobněji řešena v podkapitole Doporučení.

## 5.2 Zhodnocení interní komunikace společnosti

V počátku této fáze byl pro názornost komunikačních procesů zpracován model informačních toků skrze společnost a byly analyzovány veškeré rušivé vlivy. Pokračováním v dotazníkovém šetření byl získán dostatek informací souvisejících s:

- ✿ Přenosem dat (51 % respondentů - zásadní důležitost, 48 % považuje za důležité).
- ✿ Kvalitou informovanosti (varovné jsou hodnoty - 25 % mírně nedostatečná, 11 % nedostatečná).
- ✿ Preferencí respondentů v souvislosti se způsobem přenosu informací v podniku (43 % pro UNIPOK, 18 % pro EDPS a taktéž pro aktuální předpisy ČD).
- ✿ Úrovní profesionálního přístupu obsluhy: používáním neverbální komunikace (drtivá většina - 84 % považuje prvky neverbální komunikace za zásadní a důležité, 89 % se dívá zákazníkovi do očí a 73 % se hlásí k asertivnímu chování).
- ✿ Efektivitou práce z pohledu obsluhy, bylo míněno urychlení procesu v obsluhování. Převážnou většinou byl, jako výsledný klíčový problém v odbavování zákazníků definován nutnost zcela přehodnotit tarifní systém společnosti.
- ✿ Analýzou důležitosti dodržování diskrétní zóny (75 % považuje zřizování zón za důležité a zásadní).
- ✿ Obecnou povahou zákazníků ve spojení s řešením konfliktních situací (73 % pokladních hodnotí své zákazníky jako „příjemné, formální a nekonfliktní“).
- ✿ Ryze specifickým pohledem zaměstnanců na vztah k práci (většina zaměstnanců je organizačními změnami v náplni své práce přetěžována, zahlcena daty, vystrašená, rozladěna často unáhlenými, nečekanými rozhodnutími vedení a jejich myšlenky na práci evokují, jak kladné, tak i záporné hodnoty).

Naformátováno: Odrážky a číslování

V posledním bloku výzkumu pro účely zjištění jak zefektivnit interní komunikaci, byl opět sestaven tým profesně informovaných lidí, kteří prostřednictvím řízeného brainstormingu vytvořili výčet sedmnácti příčin. Ty způsobují problémy nebo se potenciálně jeví jako problémové v přenosu informací v podniku a brání tak udržení kvalitní a efektivní interní komunikace. Výčet vznikl z vytvořeného Ishikawa diagramu, byl zpracován do tabulky četností a na základě vypočtených dat byl vygenerován Paretův diagram. Výsledné hodnoty jsou víc než alarmující: v grafickém vyobrazení 50% podílu Paretova diagramu „uvízlo“ pět zásadních příčin, které jsou důvodem problémů v interní komunikaci podniku. Zaměstnanci jsou přetížení a zahlceni informacemi z různých zdrojů, povinností orientace ve velkém

množství rozsáhlých předpisů a jiné interní dokumentace. Z toho vyplývá i další (technická) příčina: problém přetížených sítí. Posledním a neméně alarmující příčinou je zdržování či zatajování potřebných a důležitých informací vedením.

## **5.3 Doporučení**

### **5.3.1 Doporučení ke zvýšení úrovně externí komunikace společnosti**

Z uvedených výsledků, jak těch kvalitativních, tak kvantitativních, je zřejmé, že externí komunikace společnosti ČD, a.s. je na vysoké reprezentativní úrovni a je tedy nutné, aby se nadále zaměřovala na její zvyšování, nebo alespoň udržování stávající úrovně. Z toho vyplývá, že má doporučení v této práci mohou směřovat pouze k návrhu na zvyšování kvalifikace, zlepšování komunikace se zákazníky, profesní zvyšování kvalifikace, na podporu sebevzdělávacích procesů mezi zaměstnanci. Dále na zlepšování technologických parametrů v prostorách stanic, aby došlo k eliminaci vzniku komunikačních bariér či důvodů k nespokojenosti zákazníka. Společnost se v současné době ubírá tímto směrem, byť po malých krůčcích – s pomalým rozjezdem proškoluje postupně čím dál větší okruh zaměstnanců ve speciálních seminářích Komunikace změny. Tyto interaktivní kurzy napomáhají k otevření osobností jednotlivců: tréninkovou formou jsou zaměstnanci školeni ke znalosti a využívání veškerých komunikačních technik – verbální i neverbální komunikaci, typologie charakterů a povah, pochopení postojů partnera v komunikaci, umění jednat asertivně a komunikovat efektivně na pracovišti. Touto cestou se bude muset podnik ubírat i nadále a v co nejbližší době provést zmíněným kurzem maximální počet zaměstnanců. Výsledky se již zvolna dostávají, proto je důležité celý započatý proces nepřerušovat a nezvolňovat jeho tempo.

Jak vyplynulo z průzkumů, rozhovorů a diskusí mezi zaměstnanci a částečně i vedením podniku – zájem o seberozvoj a zvyšování kvalifikace je veliký. Svědčí o tom i skutečnost, že mnoho zaměstnanců již dnes navštěvuje vysoké školy, kvalifikační kurzy různých oborů a zvláště kurzy cizího jazyka, přičemž studium prvních dvou typů vzdělávání není nijak motivováno podnikem. Pokud takový zaměstnanec studuje – není podporován, jeho výsledky nemají vliv na stávající funkci či odměňování. Nepopiratelnou výhodou oproti nestudujícím zaměstnancům samozřejmě zůstává již spuštěný proces učení sebe sama, zvyšování sebevědomí, využití vědomostí nabytých studiem v praxi. Je potřeba, aby si vedení

společnosti uvědomilo, jaký potenciál v těchto skupinách lidských zdrojů skutečně má, a zahájilo projekty na jeho podporu. Studium cizích jazyků je samostatná oblast, které se podnik již dnes věnuje – umožňuje bezplatně ve spolupráci s Dopravním vzdělávacím institutem všem osobním pokladníkům, které tuto činnost vykonávají, studovat zvolený cizí jazyk v rámci celoročních podnikových kurzů.

### **5.3.2 Doporučení ke zvýšení úrovně interní komunikace společnosti**

Výsledné hodnoty u zkoumané úrovně interní komunikace společnosti ČD nebyly tolik příznivé, jako v případě vnější komunikace. V podniku v současné době existuje zřejmě „poreorganizační chaos“ několika posledních let, který stále trpí určitou setrvačností dob minulých a citelně zasahuje do všech úrovní podniku.

Úzkým místem v interním komunikačním procesu je přetíženost zaměstnanců, přehlcený informační systém a vědomé i nevědomé zdržování informací vedením. Tyto tři klíčové příčiny způsobují nemalé potíže zaměstnancům v poskytování kvalitních služeb a dochází k narušení, jinak vcelku kvalitní externí komunikace. Důsledky tohoto přerušeného řetězce jsou závažné, jelikož se projevují postupně ve všech úrovních struktury podniku a jako „bumerang“ se vrací v podobě nespokojeného zákazníka a frustrovaného zaměstnance. Tyto nesprávné procesy ve strategii řízení společnosti je potřeba postupně odstranit či eliminovat v maximální míře. Informační systém vyžaduje obnovu a jeho provoz zcela novou metodiku, jak filtrovat veškeré informace, aby se dostávaly k zaměstnancům pouze ty, které opravdu potřebují.

Vedení společnosti si také musí uvědomit důležitost „zpětné vazby“ směrem k němu – z výzkumu je zřejmé, že vedoucí pracovníci o uvedených potížích neví nebo je nechtějí vnímat. Je potřeba průběžně analyzovat stav informačního systému, prověřovat jednotlivé kanály, zda nedochází k přehlcování či naopak zadržování informací. Současnou prioritou je využívání zvláště těch způsobů přenosu informací, které přinášejí největší efekt: rychlost, spolehlivost, operativnost a účelnost. Ostatní způsoby přenosu silně omezit nebo zcela odstranit ze systému.

Přetíženost zaměstnanců je, jak bylo zjištěno, zapříčiněna neustálým kumulováním činností více zaměstnanců do činnosti jedné. Některá reorganizační rozhodnutí tohoto

personálního charakteru bývají skutečně dobrým, účelným krokem, vedoucím k vyšší efektivitě, ale stále přibývá personálních změn, které stav naopak zhoršují. Omezováním některých provozů nebo slučováním a centralizováním služeb do pouze strategicky důležitějších míst se stává „načasovaná bomba“ – dané zákaznické segmenty odcházejí ke konkurenci nebo hlasitě upozorňují na svou nespokojenost s nabízenými službami. Společnost by měla přehodnotit podobná rozhodnutí v řízení lidských zdrojů a nepoškozovat chod firmy, nesnižovat úroveň nabízených služeb takovými nerozvážnými kroky.

Třetím klíčovým problémem je záměrné zdržování či zdržování potřebných informací vedením směrem k nižším úrovním organizační struktury podniku. Přerušovaný či zbrzděný tok informací způsobuje obrovské problémy a vyvolává uvnitř i vně podniku chaos. Organizace funguje jako živý organismus a potřebuje být pro existenci s okolním prostředím dostatečně informována o zásadních stavech. V opačném případě dochází k nedorozuměním mezi zákaznickým segmentem a s ním komunikujícími zaměstnanci: vznikají paradoxní situace plné nejasných argumentů a hledání podstatných faktů. Vedení firmy tedy bude muset zvážit, zda nezmění svůj stávající postoj k postupování informací do nižších úrovní nebo přehodnotit současnou platnou metodiku pro poskytování informací v podniku i mimo něj. Zprůchodněním veškerých informačních kanálů a zásobováním zaměstnanců potřebnými daty by již nemělo docházet k problémům a rizikům výše uvedeným.

### **5.3.3 Návrhy ke zlepšení podnikového klimatu**

Klima v podniku je důležitý aspekt, který mnoho podniků podceňuje. Společnost ČD, a.s. v mnohém pokročila vpřed – jak bylo průzkumem zjištěno, nemálo zaměstnanců je v zaměstnání nadmíru spokojeno a práce, kterou vykonávají, je těší a vcelku naplňuje. S atmosférou v podniku úzce souvisí právě námi řešená interní komunikace, od klimatu, veškerých interních vztahů, až po dodržování hierarchie pozic v různých funkcích jednotlivých zaměstnanců. Od těchto stěžejních faktorů v pracovním procesu se odvíjí další pozitivní i negativní vlivy na celý podnikový informační řetězec. Z výzkumu bylo zjištěno také určité narušení jednoty v podnikovém klimatu a zaměstnanci často vysílají nesouhlasné signály. Tyto klíčící nesouhlasy nelze bagatelizovat – je potřeba zaměstnancům naslouchat a akceptovat případné racionální návrhy a náměty ke zlepšení fungování společnosti. Pohled z níže postavených profesí je nepomíjitelný. Společnost by tedy měla reagovat na veškeré

zpětné vazby, komunikovat se zaměstnanci a podílet se tak na jeho zvyšování loajality a budovat v nich zájem o společnost.

## **5.4 Závěrečný souhrn návrhů**

Výše uvedené výsledky a z nich vyplynuvší návrhy a doporučení lze shrnout do následujícího: návrh na zvyšování kvalifikace, na komunikaci se zákazníky a profesní zvyšování kvalifikace či podporu sebevzdělávacích procesů zaměstnanců, proškolení zaměstnance, kteří jsou zainteresovaní do činností ve styku se zákazníkem a komunikačním prostředím (médiá apod.) ve speciálních, interaktivních seminářích „Komunikace změny“. Rozšířit tak znalosti a umění využívat veškerých komunikačních technik. Vypracovat novou metodiku informačního systému, filtrovat a řídit tok informací v podniku tak, aby se dostávaly k zaměstnancům vždy pouze ty, které opravdu potřebují, a akceptovat nutnost provádění průběžných analýz stavu informačního systému vedením společnosti, prověřovat jednotlivé kanály, zda nedochází k přehlcování či naopak zadržování informací. Doporučením je nutnost přehodnotit některá personální rozhodnutí o kumulaci činností u zaměstnanců a eliminovat tak přetíženost personálu, přehodnotit systém přenosu informací u vedení tak, aby nedocházelo k úmyslnému zdržování či zatajování informací o chodu společnosti. Taktéž je důležité neopomíjet a nepodceňovat ve vedení společnosti komunikaci se zaměstnanci a akceptaci jejich zpětné vazby k vytváření pozitivního podnikového klimatu.

## 6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo najít odpověď na dvě otázky: zda komunikace společnosti České dráhy, a.s. se zákazníky je na vysoké konkurenschopné úrovni a zda její interní komunikační, informační systém je dostatečný. Úkolem bylo analyzovat kvalitu vnější komunikace společnosti skrze pohled zákazníka analyzovat a hlubším pohledem proniknout do jejího informačního a komunikačního systému, a to v rámci celého řetězce od managementu po zaměstnance. Zároveň, pokud dochází k narušení, tedy vzniku komunikačního šumu – bylo úkolem jej nalézt a zjistit, jak dosáhnout optimálního stavu.

Celá práce byla koncepčně rozdělena do šesti základních kapitol. Úvodní kapitola nastiňuje zvolené téma – komunikace a společnost. Druhá kapitola byla členěna do dvou podkapitol: teoretické části, jež se zabývala základní pojmovou problematikou tématu, odbornými, teoretickými, doposud publikovanými poznatky v oblasti komunikace a části metodologické, kde byl věnován prostor popisu metod a postupů aplikovaných posléze v následující praktické části. Jednalo se o metody specifické, kvalitativní, kvantitativní a techniky hledání kauzálních příčin či zpracování grafických znázornění různých typů. V třetí kapitole byla představena vybraná společnost ČD, a.s. tak, jak se v současné době prezentuje v dostupných informačních zdrojích. Čtvrtá kapitola byla stěžejní – v této fázi práce bylo řešeno téma komunikace vně i uvnitř společnosti prakticky. Výzkum probíhal v rámci plošného zákaznického a zaměstnaneckého segmentu společnosti ČD, a to obvodu Moravskoslezského kraje: bylo osloveno celkem 302 respondentů s vyhovujícím rozčleněním dle sociodemografických aspektů. Získaná data byla zpracována do tabulek, grafických znázornění, komparována a podrobena analýzám metod: CRT, CFT, hledání kauzálních příčin, Ishikawa diagramu, Paretově diagramu a výsledná znázornění, hodnoty a sumarizovaná kvalitativní data byla průběžně doplněna odborným komentářem. V páté kapitole došlo k systémovému souhrnu všeho doposud zjištěného, respektive syntéze: ve dvou subkapitolách byly komplexně zhodnoceny oba dílčí témata – úroveň externí a interní komunikace společnosti. Šestou kapitolu uzavírá tento závěrečný komentář.

Výsledky průzkumů a veškerých analýz prokázaly v případě úrovně externí komunikace společnosti ČD vysoké hodnoty pozitivního pohledu obou skupin respondentů. Analýza stavu kvality vnější propagace, současného image, postoje a aktivit společnosti

v souvislosti s komunikací vykazuje vysoký standard. Kladné hodnocení lze vysvětlit nejen pozitivními výsledky tohoto průzkumu, ale také zásadním rozvojem propagace, designových změn, novou prozákaznickou strategií a kvalitním marketingovým přístupem podniku. Vygenerován a analyzován byl pouze jeden rušivý neverbální faktor – hlasitost a intonace hlasu, který je pro vztah zákazník-obsluha nepřijatelný a příčinou nespokojenosti. Managementu společnosti lze navrhnout nutnost změn technického rázu a eliminace negativního přístupu zaměstnanců v komunikaci: zvyšováním kvalifikace profesionálního jednání se zákazníky, zvyšováním úrovně stávajícího standardu vnější komunikace.

Analýza druhé části problematiky, resp. úrovně vnitřní komunikace podniku prokázala komplikovanost přenosu informací, přetěžování lidí i technologií a strnulost předávání prioritních či důležitých informací sestupným směrem od managementu k provozním zaměstnancům. Z uvedených důvodů vyplývá jisté podnikové klima nespokojenosti, které tak narušuje úzce s ním spojené přístupy k zákaznickému segmentu. Doporučením pro vedení společnosti ČD je nutnost zamyšlení se a zhodnocení současné firemní strategie v oblasti interní komunikace: zjednodušení přenosových cest komunikačních toků, zjednodušení dokumentace, průběžné analyzování a filtrování stavu množství přenášených informací v podniku. Využívat zvláště těch způsobů přenosu informací, které přinášejí největší efekt: rychlost, spolehlivost, operativnost a účelnost. Průběžně informovat své zaměstnance o dění v podniku, nepodceňovat důležitost zpětné vazby od zaměstnanců k managementu.

Na základě výše zjištěného v této diplomové práci lze konstatovat, že externí komunikace společnosti České dráhy, a.s. se zákazníky je na vysoké konkurenschopné úrovni. Avšak kvalita její interní komunikace, resp. podnikového komunikačního, informačního systému v současnosti nevykazuje potřebné standardy – není zcela dostatečná.

Smyslem této práce bylo upozornit na důležitost a význam komunikace jako současnou prioritu. Efektivní a kvalitní komunikace přispívá k vytváření nezaměnitelného charakteru, jehož cílem je zvýraznit se vůči konkurentům a tak nepřímo usnadnit svou identifikaci a posílit postavení společnosti na trhu.



## Seznam použité literatury

### a) Monografie

ADAIR, J. E. *Efektivní komunikace*. Přel. K. Tušlová. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-10-9.

BARKER, S.; COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Přel. A. Svozilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4 (brož.)

BÁRTOVÁ, H.; BÁRTA, V.; KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 2. vyd. přeprac. Praha: Oeconomica, 2007. 243 s. ISBN 80-245-0778-1 (brož.)

BASL, J.; BLAŽÍČEK, R. *Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti*, 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.

BORG, J. *Umění přesvědčivé komunikace*. přel. M. Pěnčíková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 184 s. ISBN 978-80-247-1971-9.

DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0 (váz.)

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

JANOUSEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 176 s. ISBN 978-247-15940.

KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902-167-4-9.

KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. Ostrava: Akademie, 1996.

KOHOUTEK, R. *Základy užité psychologie*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. 544 s. ISBN 80-214-2203-3.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KVIZDA, M. et al. *Železniční doprava, institucionální postavení, hospodářská politika a ekonomická teorie*. Brno: Management Press, 2007. 229 s. ISBN 978-80-210-4233-9.

McCALL, I.; COUSINS, J. *Communication Problem Solving: The Language of Effective Management*. Essex: Courier int. LTD. Tip Tree, 1989. ISBN 0471-92026-6

McCARTHY, J. E.; PERREAULT, D. Jr. *Základy marketingu*. Přel. D. Bursíková. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5 (váz.)

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4 (brož.)

NENADÁL, J. et al. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7 (brož.)

NYTROVÁ, O. *Etika a logika v komunikaci*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 340 s. ISBN 978-80-86723-45-7 (brož.)

PEASE, A. *Řeč těla. Jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Přel. H. Loupová. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 137 s. ISBN 80-7178-582-2 (brož.)

PEASEOVI, A.; B. *Řeč těla*. Přel. H. Loupová. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 360 s. ISBN 978-80-7367-449-6.

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978 – 80- 247-2866-7.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, plán a rozpočet projektu, řízení projektových týmů, kontrola postupu projektu, řízení projektových rizik, osobnost manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5 (váz.)

TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X

THORNE, K.; PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Přel. J. Petlachová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0 (brož.)

VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. 174 s. ISBN 80-7178-812-0.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

#### **b) Tištěná periodika**

HAVLENA, J. Železničář. *Jak oslovit zákazníka ve stanici*, 2011, roč. 18, č. 7, s. 2. ISSN 0322-8002.

ROČENKA 2009/2010 skupiny České dráhy. Praha: Grand Princ s.r.o., 2010. ISBN 978-80-85104-23-3.

ŠTÁHLAVSKÝ, P. Železničář. *Nová profese: supervisor*, 2011, roč. 18, č. 10, s. 3. ISSN 0322-8002.

#### **c) elektronické zdroje**

Grafická znázornění, Paretův diagram [cit. 2011-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://lorenc.info/>>

POCZATKOVÁ, B.; MIKOLÁŠ, Z.; LUDVÍK, L. *Poradenství pro manažery a podnikatele A: studijní opora pro distanční vzdělávání*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 2007. [cit. 2011-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://moodle.vsb.cz>>

Prezentace závěru [cit. 2011-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/>>

Současnost – Dopravní vzdělávací institut, a.s. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.dvi.cz/o-nas/>>

Společnost České dráhy, a.s. [cit. 2011-01-30]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/financni-ukazatele/-598/>>  
<<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/fistorie-v-datech/-702/>>  
<<http://www.ceskedrahy.cz/>>

Výroční zpráva 2009 Skupiny České dráhy [cit. 2011-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocní-zpravy/-703/>>

